

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина**

# **ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Ростов-на-Дону  
Издательство Южного федерального университета  
2014

УДК 334  
ББК 65.29  
К72

*Печатается по решению Редакционно-издательского совета  
Южного федерального университета (протокол № 4 от 26.09.2014)*

Рецензенты:

доктор экономических наук, заведующая кафедрой инновационного  
и международного менеджмента факультета управления Южного  
федерального университета Е. И. Лазарева;

доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории  
и предпринимательства Южно-Российского института управления –  
филиала Российской академии народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации Т. П. Черкасова

**Костенко, Е. П.**

**К72** История менеджмента : учебное пособие / Е. П. Костенко,  
Е. В. Михалкина ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-  
Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. –  
606 с.

ISBN 978-5-9275-1424-3

В учебном пособии исследуются особенности генезиса и развития теории и практики управления. Представлены основные вехи эволюции теории и практики управления, начиная с первых моделей экономической цивилизации и заканчивая современными концепциями менеджмента, а также перспективами их развития в XXI в.

Особенностью данного учебного пособия является не просто рассмотрение отдельных источников управленческой мысли, их первичная систематизация и раскрытие взглядов на управление выдающихся философов, экономистов и управленцев, а выявление взаимосвязи и преемственности идей, причин генезиса и трансформации подходов и выводов. Показано, под влиянием каких условий происходит трансформация принципов, методов и организационных форм управленческой деятельности, как меняются взгляды на технологии и процессы управления, эволюционирует трактовка базовых управленческих категорий, совершенствуются методы экономико-управленческих исследований.

Для широкого круга читателей: студентов, обучающихся по направлениям «экономика», «управление», «управление персоналом», преподавателей, научных сотрудников, предпринимателей, а также для всех, кто интересуется вопросами развития истории управленческой мысли и практики управления.

ISBN 978-5-9275-1424-3

УДК 334  
ББК 65.29

© Южный федеральный университет, 2014  
© Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина, 2014  
© Оформление. Макет. Издательство  
Южного федерального университета, 2014

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	7
<b>Раздел I. Основы исследования эволюции теории и практики управления .....</b>	<b>9</b>
Глава 1. Элементы методологии исследования истории менеджмента .....	9
1.1. Цели, задачи и методы изучения истории менеджмента .....	9
1.2. Периодизация теории и практики управления .....	14
Глава 2. Классификация школ управления .....	25
<b>Раздел II. Ранние концепции менеджмента .....</b>	<b>34</b>
Глава 3. Концепция управления Древнего мира .....	34
3.1. Роль управления в период становления экономической цивилизации .....	34
3.2. Особенности теории и практики управления в рабовладельческом обществе .....	37
3.2.1. Управление в странах Древнего Востока .....	37
3.2.2. Управленческие концепции мыслителей античных государств .....	57
Глава 4. Концепция управления в период феодализма .....	81
4.1. Условия возникновения управленческих идей в период формирования и развития феодального общества .....	81
4.2. Управленческая мысль V–XV вв.: источники, концепции и особенности .....	85
Глава 5. Управленческая мысль в условиях формирования и развития рыночного уклада .....	102
5.1. Предпосылки возникновения новых управленческих идей .....	102
5.2. Эволюция управленческих концепций в XVI–XVIII вв. ....	104
5.2.1. Трактовка власти и управления Н. Макиавелли .....	104
5.2.2. «Утопические проекты» организации экономики и управления .....	111
5.2.3. Трактовка управления в трудах представителей разных школ экономической мысли ....	118

<b>Раздел III. Императивы возникновения теории управления ....</b>	<b>132</b>
Глава 6. Условия и предпосылки формирования управленческой науки .....	132
6.1. Особенности фабричного производства .....	133
6.2. Теоретические основы возникновения управленческой науки .....	141
6.2.1. Теория разделения и специализации труда Ч. Бэббиджа .....	142
6.2.2. Философия производства Э. Юра .....	148
6.2.3. Концепция искусства управления Б. Трентовского .....	153
6.2.4. Управленческие идеи Р. Оуэна .....	158
6.2.5. Влияние европейских ученых на формирование теоретических основ научного управления .....	164
6.2.6. Становление теоретических основ управленческой науки в США .....	171
6.3. Эпистемологические предпосылки формирования управленческой науки .....	182
<b>Раздел IV. Классическое направление в менеджменте .....</b>	<b>188</b>
Глава 7. Школа научного управления .....	188
7.1. Ф. У. Тейлор – родоначальник научного менеджмента .....	189
7.2. Влияние Ф. У. Тейлора на развитие теории и практики управления .....	215
7.3. Развитие теории Ф. У. Тейлора в трудах его последователей .....	224
7.3.1. Развитие идей Ф. У. Тейлора в трудах Г. Гантта .....	224
7.3.2. Теория рационализации управления Ф. и Л. Гилбрет .....	233
7.3.3. Принципы эффективности управления Г. Эмерсона .....	244
7.3.4. Принципы организации производства Г. Форда .....	252
Глава 8. Административная школа менеджмента .....	264
8.1. Административная теория А. Файоля .....	264
8.2. Развитие административной теории .....	294
8.2.1. Теория организации Л. Гулика .....	294
8.2.2. Управленческие принципы Дж. Муни и А. Рейли .....	306
8.2.3. Синтетическая теория Л. Урвика .....	313

Глава 9. Концепции бюрократии .....	325
9.1. Теория бюрократической организации М. Вебера ....	326
9.2. Развитие бюрократической теории .....	337
9.2.1. Развитие бюрократической теории в работах Р. Мертона .....	338
9.2.2. Трактовка бюрократии А. Гоулднером .....	343
9.2.3. Теория жизненного цикла бюрократических структур Э. Доунса .....	348
9.2.4. Модернизация теории бюрократии М. Крозье .....	357
9.3. Влияние концепций бюрократии на развитие теории и практики управления .....	365
<b>Раздел V. Гуманистическое направление в менеджменте .....</b>	<b>369</b>
Глава 10. Школа человеческих отношений .....	369
10.1. Возникновение новой философии управления и особенности школы человеческих отношений .....	369
10.2. Промышленная психология Г. Мюнстерберга .....	374
10.3. Философия управления М. П. Фоллетт .....	380
10.4. Теория организации Ч. Барнарда .....	399
10.5. Сущность хоторнских экспериментов .....	411
10.6. Управленческие идеи Э. Мэйо .....	422
10.7. Теория организационного поведения Ф. Ротлисбергера .....	435
10.8. Роль школы человеческих отношений в развитии управленческой науки .....	441
Глава 11. Бихевиористская школа менеджмента .....	446
11.1. Предпосылки формирования и особенности бихевиористской школы менеджмента .....	446
11.2. Теория мотивации и управления А. Маслоу .....	447
11.3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора .....	459
11.4. Теория мотивации и обогащения труда Ф. Герцберга .....	469
11.5. Роль бихевиоризма в развитии управленческой науки и практики .....	483
<b>Раздел VI. Новые подходы в теории и практике управления ....</b>	<b>485</b>
Глава 12. Количественный подход в менеджменте .....	487
12.1. Развитие математических методов исследования в системе управления .....	487
12.2. Моделирование управленческих ситуаций .....	492

Глава 13. Системный подход в менеджменте .....	499
13.1. История возникновения системного подхода к управлению .....	499
13.2. Особенности методологии системного подхода и системного анализа .....	505
13.3. Системные теории управления .....	510
13.3.1. Управленческие идеи П. Друкера .....	510
13.3.2. Модель «Маккинси – 7С» .....	517
Глава 14. Ситуационный подход в менеджменте .....	522
14.1. Возникновение элементов ситуационного подхода к управлению .....	522
14.2. Методологические основы ситуационного подхода к управлению .....	526
14.3. Ситуационные теории управления .....	532
Глава 15. Развитие отечественной теории и практики менеджмента .....	541
15.1. Специфика российского менеджмента в первой половине XX в. ....	541
15.1.1. Теория и практика управления в дореволюционный период .....	541
15.1.2. Развитие менеджмента в 1920-е гг. ....	544
15.1.3. Особенности развития теории и практики управления в период формирования командно-административной системы в СССР .....	558
15.2. Тенденции отечественного менеджмента во второй половине XX в. ....	564
Заключение .....	573
Список использованной и рекомендуемой литературы .....	574
<b>Приложения .....</b>	<b>589</b>
Приложение 1. Управленческий континуум .....	589
Приложение 2. Примерный тест для самоконтроля .....	598

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях важной частью общеобразовательной и мировоззренческой подготовки специалистов в области управления должно стать изучение истории теории управления. Причем изучать нужно не только отдельные теории, разработанные в какой-либо конкретной стране или на каком-либо одном этапе исторического развития, но совокупный теоретический и исторический опыт управления во многих странах и у многих народов, начиная с первобытных времен и заканчивая современным менеджментом.

Знакомиться не только с современными, но и с давно потерявшими свою актуальность идеями и теориями управления, разработанными несколько сот, а то и тысяч лет тому назад, необходимо, поскольку это позволяет лучше понять и в определенном смысле спрогнозировать диалектику развития управленческой практики. С такой точки зрения изучение истории управленческой мысли можно рассматривать как обучение стратегическому мышлению, формирование умения взглянуть на происходящее со стороны.

Основной задачей учебного пособия является рассмотрение теорий управления, их методологических оснований и предпосылок в контексте общей методологии управленческой науки, анализ процесса возникновения, развития, борьбы и смены управленческих идей на всех этапах исторического развития, а также выявление принципов и направлений эволюции практики управления в разных странах.

Учебное пособие состоит из семи разделов, включающих четырнадцать глав. В первом разделе сформулированы теоретико-методологические основы анализа и изложения истории управленческой мысли и эволюции практики управления.

Во втором и третьем разделах рассматривается развитие практики управления и эволюция управленческих идей в донаучный период. Показаны условия и направления изменения хозяйственной практики и организационных форм производственной деятельности, а также представлены идеи отдельных мыслителей, философов, экономистов и управляющих различных типов предприятий, которые хотя и представляли часто логически законченную систему взглядов на управление, систему обоснованных рекомендаций по управлению частным или государственным хозяйством, тем не менее еще не являлись «настоящей теорией», поскольку в них отсутствовал анализ сущности управленческих процессов.

В четвертом – седьмом разделе рассмотрены основные направления и школы управленческой мысли, сформировавшиеся в XX в. и существующие в настоящее время, и показано их влияние на изменение практики управления в ведущих странах мира.

В данное учебное пособие включены далеко не все известные и популярные идеи, теории и технологии управления, охарактеризованы взгляды не всех ученых и управленцев-практиков. Основное внимание уделяется анализу работ тех зарубежных и отечественных авторов, которые на наш взгляд, оказали наибольшее влияние на формирование концептуальных основ управленческой деятельности и главных школ управленческой мысли. В то же время, наряду с известными авторами и «типичными» теориями, здесь представлены и разработки управленческих проблем малоизвестных авторов.



# **Раздел I. ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭВОЛЮЦИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ**

## **Глава 1. Элементы методологии исследования истории менеджмента**

### **1.1. Цели, задачи и методы изучения истории менеджмента**

Управленческие проблемы всегда были и остаются в центре внимания представителей бизнес-кругов, преподавателей управленческих дисциплин, политических элит и общественности. На протяжении всей истории экономической цивилизации главными мотивами поиска, разработки и развития управленческих идей являлись повышение эффективности принимаемых управленческих решений, улучшение конкурентного положения предприятий и на этой основе обеспечение благополучия, благосостояния и безопасности членов социальной организации, например семьи, государства и общества в целом.

Отмеченное актуализирует задачу изучения эволюции взглядов на управленческие процессы в организациях, закономерности формирования и развития управленческих теорий и школ. При этом необходимо подчеркнуть, что изучение эволюции взглядов на управление не должно ограничиваться знакомством с отдельными источниками управленческой мысли, простой систематизацией и раскрытием взглядов на управление выдающихся философов, экономистов и управленцев. Оно должно стремиться выявить взаимосвязь и преемственность идей, причины генезиса и трансформации подходов и выводов.

При анализе процесса генезиса и развития теории и практики управления необходимо выявить, под влиянием каких условий меняются взгляды на процессы управления, как эволюционирует трактовка базовых управленческих категорий, совершенствуются методы экономико-управленческих исследований.

Таким образом, предметом исследования данного учебного пособия является анализ процесса возникновения, развития, борьбы и смены управленческих идей на всех этапах исторического развития.

Изучение истории менеджмента помогает понять общую направленность эволюции экономико-управленческой науки, трансформацию ее генеральных направлений, взаимосвязь с экономической политикой государства, принятием стратегических и оперативных решений на уровне предприятия.

Почему же специалистам в области управления полезно, а иногда просто необходимо знакомиться с историей возникновения и развития управленческой практики, с теоретическими разработками и концепциями, созданными и получившими популярность еще сто, двести, тысячу и более лет тому назад?

Во-первых, отдельные идеи, концепции и теории управления представляют собой как бы ступени познания управленческой науки. Знакомство с ними помогает понять внутреннюю логику, взаимосвязь управленческих и экономических категорий, законов. Таким образом, изучение истории управленческой науки помогает проникнуть в логику управленческого мышления.

Во-вторых, знакомство с различными школами и направлениями управленческой мысли позволяет уяснить взаимосвязь теоретических взглядов и концепций с условиями и причинами их возникновения, потребностями хозяйственной практики, интересами различных социальных групп, стран, народов. В этой связи принципиальным является понимание причин эволюции отдельных научных идей и теорий, уяснение их связи с происходящими изменениями в управленческой деятельности.

В-третьих, исторический подход к анализу теории и практики управления помогает избежать абсолютизации, преувеличения, односторонности в социальном познании управленческих проблем, т. е. как всеобщего, так и слишком узкого специфического их толкования. Поэтому изучение истории менеджмента формирует умение объективно оценивать теории и вытекающие из них практические рекомендации и выводы. При этом важно осознавать относительность управленческих знаний, необходимость их постоянного уточнения, модернизации и совершенствования.

В-четвертых, идеи прошлого не принадлежат исключительно истории. Они несут элементы сегодняшних, а зачастую и будущих знаний. Изучение управленческих концепций экономистов, управленцев, философов и политиков прошлого необходимо

из-за того, что это позволяет глубже понять и осмыслить особенности, механизмы и проблемы современных управленческих процессов, освободиться от всего устаревшего и наносного, при этом сохранив и использовав всё полезное в повседневной практике управления. Для этого недостаточно знакомства с какой-либо одной концепцией, системой взглядов или технологией управления, как бы популярны они ни были.

На развитие и изменение содержания управленческой науки воздействуют многие взаимосвязанные факторы. Эволюция теории и практики управления протекает под влиянием изменения объективных условий хозяйствования и управления, усиления многообразия потребностей людей, а также в процессе сопоставления и уточнения различных подходов.

К числу основных факторов, под воздействием которых формируются и эволюционируют управленческие идеи и теории, а также совершенствуется практика управления, можно отнести:

- изменение условий, потребностей и принципов хозяйственной практики;
- обнародование ранее неизвестных трактатов древних мыслителей;
- развитие взглядов современных представителей управленческой науки, усложнение их подходов, проблематики и терминологии;
- противоречивость, отсутствие внутренней логичности, взаимосвязи и согласованности отдельных теорий, разделов и школ управленческой мысли;
- развитие смежных разделов управленческой науки – экономической теории, психологии, социологии, математики, статистики и др.;
- совершенствование методов самого научного исследования.

Таким образом, при анализе эволюции теории и практики управления нельзя допустить теологического подхода, задачей которого является доказательство главенства той или иной управленческой теории или технологии. Приращение научных знаний происходит за счет работы многих поколений мыслителей и практикующих менеджеров и носит относительный характер.

Метод анализа эволюции теории и практики управления, как и метод научных исследований вообще, состоит из ряда приемов, способов, принципов и инструментов практического и теоретического освоения действительности. Основные из них:

**1. Системный подход, или системно-структурный метод**, – это изучение целого и его различных частей как взаимосвязанной системы. Необходимо осознавать, что система в целом обладает свойствами, качественно отличными от свойств составляющих ее элементов<sup>1</sup>. Системный подход является основой методологии управленческой науки в целом, реализующей главные методологические принципы познания.

Методологический принцип – основополагающая идея, основное положение теории, отражающее системное, совокупное действие объективных законов развития природы, общества, мышления и направляющее деятельность исследователя в избранной им предметной области<sup>2</sup>.

К числу основных методологических принципов, которые реализуются в системном подходе при изучении истории управленческой мысли, относят: принцип развития и историзма, принцип единства теории и практики, принцип определенности, принцип конкретности, принцип познаваемости, принцип объективности, принцип причинности.

**2. Исторический подход** характеризует систему знания в ее динамике, становлении и развитии во времени. Исторический подход позволяет не просто выяснить структуру знания в статике или динамике, отличие данного знания от множества других, ему подобных или близких к нему, но показать связь, преемственность между знаниями или различными школами знаний. В этом смысле история управленческой мысли предстает как организованное, систематизированное самодвижение знания, поскольку в нём коренятся источники, движущие силы, мотивы движения и развития. Без этого любой исторический процесс является простой суммой состояний.

Системно-исторический подход позволяет органически соединить генетическое и прогностическое истолкование знания. Роль генетики состоит в том, чтобы отыскать в истории источники,

---

<sup>1</sup> Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 15–16.

<sup>2</sup> Пивнев Е. С. Теория управления. Томск : Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2005. 246 с.

предпосылки, основы появления знания, проследить, какие этапы эти знания проходили в своем становлении, какими они были и какими стали. История в ее системном контексте значительно шире: ей недостаточно объяснить только прошлое знание, ступени его становления, ей необходимо раскрыть, в каком направлении движется данное знание, каковы тенденции, перспективы его движения. Важен для этого еще прогноз, предвидение, предсказание, поскольку любое управление одной из своих задач имеет предвидение<sup>3</sup>.

**3. Метод сравнений** – это метод сравнения объектов историко-экономического и управленческого анализа во времени и пространстве. Благодаря этому методу в истории управленческой мысли выделяются общее, особенное и единичное. Использование историко-сравнительного метода позволяет дать релевантную характеристику и оценку значимости отдельных региональных учений или взглядов ученых в рамках всемирной управленческой мысли.

В основе используемых методов лежит диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. При изучении управленческих учений применимы также общеполитические и теоретические методы анализа: метод научной абстракции, анализа и синтеза, индукции и дедукции и т. д.

Кроме того, при изучении истории управленческой мысли используются методы смежных наук, такие как метод экономико-математического и исторического моделирования, количественные и статистические методы, методы социальной психологии и социологических исследований. Все они применяются для получения, обработки и отбора информации, выявления закономерностей, тенденций и факторов историко-экономического и управленческого развития, анализа внутрисистемных и межсистемных связей, типологии и классификации управленческих процессов и явлений. Это позволяет добиться объективности историко-управленческих исследований.

Традиционно при изучении и изложении истории какого-либо знания одновременно используется несколько методов и принципов исследования. Применительно к истории управленческой мысли такой синтез позволяет создать целостное видение формирования и развития управленческих теорий.

---

<sup>3</sup> Методы менеджмента. URL: <http://www.about-management.ru/t3r4part1.html> (дата обращения: 22.04.2009).

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Определите цели и задачи изучения истории менеджмента.
2. Какие общенаучные методы исследования наиболее востребованы при изучении истории менеджмента?
3. Под воздействием каких факторов формируются и эволюционируют идеи, теории и технологии управления?
4. Почему изучение истории управленческой науки помогает проникнуть в логику управленческого мышления?

## **1.2. Периодизация теории и практики управления**

Сложности, с которыми сталкиваются исследователи при изучении истории, коренятся не столько в неоднородности фактического материала, сколько в принципах взаимного соотнесения тех или иных процессов, явлений и осмысливающих их теорий. Поэтому одной из центральных проблем любой исторической науки, в том числе истории менеджмента, является проблема периодизации развития человеческого общества, систем его хозяйствования и управления.

В общем виде периодизация – это установление хронологически последовательных этапов в общественном развитии<sup>4</sup>. Исходя из этого, периодизацию истории теорий управления можно рассматривать как особого рода систематизацию, заключающуюся в условном делении исторического процесса развития теории и практики управления на определенные хронологические периоды.

**Подходы к периодизации истории.** В основу выделения этапов исторического развития положены решающие факторы, общие для всех стран или для ведущих государств. В зависимости от того, какие факторы или критерии берутся за основу периодизации истории, традиционно выделяются следующие основные подходы.

**1. Историко-хронологический подход**, основанный на рассмотрении развития человеческого общества и отдельных сообществ во временном разрезе. В соответствии с хронологическим подходом в исторической науке мировую историю принято делить на четыре основных периода:

---

<sup>4</sup> Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЕЛИМА, 2007. С. 18.

- Древний мир – с XXXIII в. до н. э. (периода выделения человека из животного мира) до 476 г. н. э. (периода падения Западной Римской империи);
- Средневековье – от 476 г. н. э. до Английской буржуазной революции XVII в. (либо до начала эпохи Возрождения);
- Новое время – период от Английской буржуазной революции XVII в. до конца XIX – начала XX в. (по некоторым источникам, либо до Октябрьской революции 1917 г., либо до конца Первой мировой войны в 1918 г.);
- Новейшее время – период после окончания Первой мировой войны.

С точки зрения хронологического метода заслуживает внимания уникальная систематизация и изложение истории управленческой мысли и истории развития менеджмента, представленная в работах Клода Ст. Джоржа и Бенгтана Карлофа. К. Ст. Джорж в книге «История управленческой мысли» представил управленческий континуум с 5000 г. до н. э. и до середины XX в. Б. Карлоф в работе «Деловая стратегия» также приводит управленческий континуум, начиная с шумеров (5000 г. до н. э.) и практически до конца XX в., заканчивая Т. Питерсом<sup>5</sup>. Управленческий континуум, включающий 93 пункта, в которых охарактеризованы взгляды представителей различных этнических групп и ученых, занимавшихся проблемами менеджмента, представлен в прил. 1<sup>6</sup>.

**2. Формационный подход**, основанный на выделении строго последовательных и обязательных для всех народов стадий общественно-экономического развития. Переход от одной общественно-экономической формации к другой осуществляется в результате социальной революции, в основе которой лежит конфликт между производительными силами и производственными отношениями.

Формационная теория была разработана К. Марксом. В работе «Нищета философии» он впервые сформулировал закон о соответствии производственных отношений характеру и уровню развития производительных сил. В силу этого закона с ростом

---

<sup>5</sup> Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва : Экономика, 1991. С. 31–39.

<sup>6</sup> Краткая хронология мирового менеджмента // Элитариум – переосмысление дистанционного образования. URL: [http://www.elitarium.ru/2004/03/09/kratkaja\\_khronologija\\_mirovogo\\_menedzhmenta.html](http://www.elitarium.ru/2004/03/09/kratkaja_khronologija_mirovogo_menedzhmenta.html) (дата обращения: 12.01.2015).

производительных сил (средства труда, предметы труда и труд человека) увеличивается их несоответствие более пассивным производственным отношениям (прежде всего к отношениям собственности и присвоения результатов труда), что рано или поздно неизбежно приводит к социальной революции и перевороту в производственных отношениях.

**3. Цивилизационный подход**, основанный на рассмотрении исторического процесса как смены цивилизаций, локализованных во времени и пространстве. Акцент при этом делается не только на материальной, но и на духовной, социальной жизни общества. В основе цивилизационного подхода лежит идея уникальности социальных явлений и неповторимости пути, пройденного отдельными народами. Поэтому процесс возникновения, развития и гибели цивилизаций не подчиняется каким-либо закономерностям и является, скорее, случайным.

По мнению одного из наиболее авторитетных исследователей цивилизаций А. Тойнби, можно выделить тринадцать основных, в том числе пять великих цивилизаций. К последним он относил: западную, существующую с древности, дальневосточную (Китай), индусскую (Индия), ближневосточную (исламскую), восточнославянскую (православную). По классификации ЮНЕСКО в настоящее время в мире можно выделить семь основных цивилизаций: европейскую, латиноамериканскую, североамериканскую, дальневосточную, арабо-мусульманскую, индийскую и тропическо-африканскую.

**4. Технологический подход**, основанный на кардинальных изменениях в технологическом базисе. В соответствии с идеями Э. Тоффлера, Дж. Гэлбрейта и Д. Белла выделяется четыре технологических этапа:

- доиндустриальное, или аграрное общество, распространенное в период Древнего мира и окончательно сформировавшееся в период Средневековья;
- индустриальное общество, переход к которому произошел в результате промышленного переворота (охватывает период XVIII–XIX вв.);
- постиндустриальное общество, формируемое на основе социально-экономических достижений НТР с середины XX в.;
- технотронное, или информационное общество, складывающееся с конца XX в. в развитых странах.



Этот подход наиболее распространен при периодизации экономической истории и истории менеджмента. Наиболее полно технологический подход к периодизации развития теории и практики управления представлен в учебнике Н. И. Кабушкина «Основы менеджмента». В нём было выделено четыре исторических периода развития управления<sup>7</sup>.

*Первый период – древний период.* Он начался с 9–7-го тыс. до н.э. и продолжался примерно до XVIII в. В этот наиболее длительный период развития управления человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт.

*Второй период – индустриальный период (1776–1890).* В это время был проведен анализ различных форм разделения труда, дана характеристика обязанностей государя и государства, сформулированы общие предложения по оптимизации управления как на уровне государства, так и на уровне отдельного предприятия.

*Третий период – период систематизации (1856–1960).* Наука об управлении находилась в постоянном движении. Возникали новые направления, школы и течения управленческой мысли, изменялся и совершенствовался научно-исследовательский и категориальный аппарат.

*Четвертый период – информационный период (с 1960 г. по настоящее время).* В 60-е г. XX в. началась активная разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров. Формализация значительного числа управленческих функций, компьютеризация труда потребовали пересмотра принципов функционирования структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Кроме того, появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

**5. Страновой подход,** основанный на рассмотрении всех аспектов хозяйствования и управления в отдельно взятой стране с учетом ее внешнего окружения.

---

<sup>7</sup> Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие. Минск : Новое знание, 2002. 336 с. URL: <http://www.oglibrary.ru/data/demo/3610/3610.html> (дата обращения: 12.01.2015).

Все эти подходы к периодизации развития позволяют рассматривать эволюцию человеческого общества с разных сторон и точек зрения, поэтому при исследовании истории управленческой мысли целесообразно использовать комбинацию этих подходов. Так, например, период феодализма хронологически укладывается в рамки Средневековья, период формирования и развития рыночного уклада в масштабе Западной Европы в целом относится к XVI – середине XVIII в., т. е. к периоду Возрождения и Просвещения, индустриальная эпоха почти полностью соответствует периоду свободной конкуренции и промышленного переворота и т. д.

Кроме указанных общепринятых подходов периодизации существуют еще и специальные, которые применимы к отдельным отраслям научного знания или сферам жизнедеятельности общества. Так в управленческих науках применим подход с точки зрения управленческих революций.

**Управленческие революции.** Достаточно распространенным подходом в периодизации истории теорий управления является периодизация на основе выделения управленческих революций.

В общем виде можно сказать, что **управленческая революция** – это радикальная смена управленческой парадигмы, поворотный момент в теории и практике управления, приводящий к переходу от одного качественного состояния менеджмента к другому.

В рамках управленческой революции или управленческого континуума (по К. С. Джорджу) выделяются те события, которые вносили революционные изменения в представления об управлении.

В соответствии с «принципом управленческих революций» в общей картине эволюции управленческой мысли выделяется несколько этапов развития теории и практики управления. Количество этапов управленческого развития определяется концепцией исследователя и составляет от пяти до девяти. Этот подход широко представлен как в зарубежной, так и в отечественной литературе по вопросам управления. Среди них следует выделить К. С. Джорджа, Р. Ходжетса, Д. Бэрнхема, А. И. Кравченко, И. И. Мазура, В. Д. Шапиро, А. Г. Поршнева, Э. М. Короткова, Н. Г. Ольдерогге.

Как правило, большинство авторов описывают управленческие революции применительно к развитию управленческой практики в так называемый донаучный период, т. е. до конца XIX в. Такой подход представлен в учебниках А. И. Кравченко, Н. В. Кузнецовой, Н. Е. Ревской и др. Они описывают пять управленческих революций:

- *Первая управленческая революция* характеризуется как *религиозно-коммерческая*. Она произошла 4–5 тыс. лет назад – в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке – и была связана с образованием особого рода «жрецов-бизнесменов», занимавшихся торговыми операциями.

- *Вторая управленческая революция* считается *светско-административной*. Ее начало определяется изданием царем Хаммурапи (XXVIII в. до н. э.) свода законов, регулирующих отношения между социальными группами населения.

- *Третья управленческая революция* известна как *производственно-строительная*. Она была связана с объединением Навуходоносором II (VII в. до н. э.) методов государственного управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

- *Четвертая управленческая революция* – *индустриальная* – связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII–XVIII вв.). Ее результатом стало отделение управленцев от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления.

- *Пятая управленческая революция* получила название *бюрократической*. Она произошла на рубеже XIX и XX в. и связывается с появлением концепции рациональной бюрократии. Ее основными результатами стали возникновение теории управления как самостоятельной дисциплины, формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности управленцев.

Достаточно интересным представляется подход, в соответствии с которым выделяется семь этапов управленческого развития, связанных с управленческими революциями<sup>8</sup>. В нём, наряду с отмеченными, выделяется прединдустриальный этап, хронологически расположенный между третьей и четвертой управленческими революциями и связанный с доминированием профессиональных гильдий и индивидуализацией принятия решений. Кроме того, в этом подходе уточнено окончание бюрократической управленческой революции (в 1970-е гг.) и дается характеристика нового

---

<sup>8</sup> Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЕЛИМА, 2007. С. 31–39.

этапа постиндустриальной революции и появления постиндустриального периода управленческого развития. Его основной характеристикой является создание новых моделей организационных структур, обеспечивающих не только возможность достижения определенного уровня благосостояния, но и развитие личности.

**Особенности периодизации управленческой науки в XX в.** Теория управления стала предметом специальных академических исследований в основном в XX в., при этом ее интенсивное изучение началось лишь после Второй мировой войны. То есть, по сути, только на рубеже XIX–XX вв. был завершен процесс накопления практического опыта менеджмента, его теоретического отражения и обоснования и началось формирование научных основ управления.

Под научными основами управления понимается система научных знаний, составляющая теоретическую базу практики менеджмента. С момента появления менеджмента как науки проблема периодизации становится тесно связанной с вопросами выделения и классификации основных школ управления.

Существует множество подходов к разделению современного менеджмента на ряд этапов. Наиболее интересными представляются следующие:

1. **Подход А.Хажински.** В книге «Гуру менеджмента: дорога к успеху» он выделил четыре основных исторических периода в развитии научных школ менеджмента<sup>9</sup>:

- **Рационально-экономический.** В этот период считалось, что основными мотиваторами являются экономические факторы, индивиды стремятся к тем видам деятельности, которые обеспечивают максимальную выгоду, а причины производственных проблем и конфликтов в организациях могут быть устранены посредством совершенствования менеджмента.
- **Социальный.** В этот период распространилась так называемая контридеология тейлоризму. Основной упор делался на улучшение взаимоотношений в коллективе, отказ ограничиваться только материальным стимулированием.
- **Психологический.** В этот период в описании отношений между частями индустриального социума господствовала модель консенсуса общества и организации. Считалось, что улучшение

---

<sup>9</sup> Хажински А. Гуру менеджмента / пер. с англ. Н.Габенов, Ю.Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 192–193, 207–210, 224–227, 246–249.

навыков межличностного общения у менеджеров позволит полностью устранить разногласия между интересами индивидов и работодателей. Кроме того, предполагалось, что человеческая личность находится под постоянным воздействием нелегитимных (т.е. вызывающих хотя бы минимальный эмоциональный дискомфорт), грубых и жестоких сил.

- *Предпринимательский.* Популярной идеей этого периода было мнение о том, что целью бизнеса является конкуренция компаний друг с другом за расположение покупателей. Определяющими факторами предпринимательского периода стали: возвращение американского оптимизма, возможность внутренней трансформации и влияние средств информации на проблемы бизнеса. Предпринимательский поиск был перенаправлен внутрь компании в форме внутрикорпоративных инноваций.

Для наглядности основные исторические периоды в развитии научных школ менеджмента представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Резюме исторических подходов (по А. Хажински)**

Период	Основные представители	Период начального развития
Рационально-экономический	Ф. У. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	1890–1930-е гг.
Социальный	Э. Мэйо	1920–1950-е гг.
Психологический	А. Маслоу, Д. Макгрегор, У. Беннис, Р. Уолтон	1940–1950-е гг. 1960–1970-е гг.
Предпринимательский	Т. Питерс, Р. М. Кантер, Л. Якокка	1980–1990-е гг.

**2. Подход И.И.Мазура, В.Д.Шапиро, А.Г.Поршнева, Э.М.Короткова, Н.Г.Ольдерогге и А.Ю.Забродина.** Он предложен авторами в популярном учебнике «Всеобщая история менеджмента». По их мнению, общая схема развития современного менеджмента включает девять этапов<sup>10</sup>:

<sup>10</sup> Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЕЛИМА, 2007. С. 40–42.

- Первый этап развития менеджмента датируется началом XX в. и связан с учением Ф. У. Тейлора.
- Второй этап связан с возникновением административной школы менеджмента, родоначальниками которой являются А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни. Была предложена новая теория менеджмента, раскрывающая его функции и принципы.
- Третий этап связан с развитием школы человеческих отношений и апробацией концепции групповых решений.
- Четвертый этап относится к периоду 1940–1960-х гг. В эти годы эволюция управленческой мысли происходила на основе достижений психологической и социологической наук.
- Пятый этап развития управленческой мысли связан с использованием количественных методов обоснования управленческих решений. Процесс активного применения в управленческом анализе ЭВМ и экономико-математических моделей продолжается и в настоящее время.
- Шестой этап развития менеджмента относится к периоду 1970–1980-х гг. Он сводится к выработке новых подходов к теории управления: рассмотрению организации как открытой системы, приспособляющейся к своей внутренней среде, появлению стратегического менеджмента, разработке стратегий функционирования и т. д.
- Седьмой этап относится к 80-м гг. XX в., которые ознаменовались открытием «организационной структуры» как мощного механизма управления.
- Восьмой этап пришелся на 90-е гг. XX в. Его основными тенденциями стали: усиление значения материально-технической базы современного производства; акцент на социальные, поведенческие элементы и демократизацию управления; усиление международного характера управления.
- Девятый этап начался в XXI в. Он характеризуется развитием концепций постмодерна в менеджменте, ситуационных теорий, методологией всеобщего управления качеством (TQM), усилением роли «человеческой» составляющей в менеджменте.

**3. Подход О. Виханского.** Можно сказать, что его подход в максимально «нейтрален» по отношению к каким-либо школам и направлениям управленческой мысли. Отечественный ученый О. Виханский выделил три этапа в развитии управленческой мысли в XX в.:

1. С работ Ф. У. Тейлора до начала 60-х гг. XX в. ученые и практики пытались определить, подробно описать и измерить различные элементы управления. Было дано функциональное представление управления, разработан инструментарий измерения производительности управленческого труда. Однако в этот период были выявлены и существенные недостатки в раскрытии содержания и измерении таких явлений, как управленческие отношения, мотивация, конфликты и др.
2. Период 60–80-х гг. XX в. характеризовался развитием системного представления управления в статике и динамике. Были достигнуты значительные результаты в социально-психологических исследованиях управления. В то же время оставались практически неизученными организационное поведение, развитие и культура, ситуационность управления.
3. В 80–90-е гг. XX в. основными объектами исследований являются управленческие отношения, оргповедение, оргкультура, ситуационность и изменения. Появились обучающиеся организации, адаптирующиеся к изменениям. Обучающиеся организации стремятся к своеобразию и уходят от стандартов поведения. Следование этим правилам стало основным способом выживания в условиях жесткой конкуренции организаций в сфере бизнеса.

На наш взгляд, если в качестве критерия периодизации использовать источники познания, то в развитии управленческой мысли в XX в. можно выделить два этапа.

Первый этап развития управленческой мысли начался в первые годы XX в. и продолжался около трех десятилетий. В этот период главным источником развития управленческой мысли служили эмпирические знания и данные, а теория менеджмента основывалась на использовании информации, получаемой в ходе непосредственной управленческой деятельности. Можно сказать, что академическая наука того времени мало способствовала развитию теории и практики менеджмента. При этом необходимо подчеркнуть, что опыт менеджеров и сейчас содействует созданию теории менеджмента.

Второй этап развития управленческой мысли начался в 30–40-е гг. XX в. и продолжается до сих пор. На протяжении большей части XX и в начале XXI в. обогащение теории менеджмента

происходило на основе достижений различных научных дисциплин. По сути, управленческая наука стала междисциплинарной. Однако при этом она не является эклектической. Развитие управленческой мысли не могло бы происходить без пополнения знаниями и исследовательскими методами других наук.

Развитию теории менеджмента, особенно во второй половине XX в., способствовали психология, социология, экономика, право, история, антропология, математика, философия, политические науки, технические науки и другие отрасли знаний. Именно междисциплинарность часто рассматривается как одна из основных причин, вызвавших информационный взрыв в области управления.

Информационный взрыв в области управления, с одной стороны, оказал позитивное влияние на развитие управленческой мысли и вызвал появление в ней новых разделов и подходов, способствовал разработке новых методов решения управленческих задач. Однако, с другой стороны, он имел и негативные последствия: в теории менеджмента началась некоторая путаница, в результате чего ситуацию, сложившуюся в начале 60-х г. XX в. в управленческой мысли, стали даже характеризовать как «настоящие джунгли». В этот период появилась распространенная и сейчас точка зрения, что единой универсальной теории менеджмента не существует, поэтому ведущее положение завоевал интегральный подход к управлению.

Проводя периодизацию и классификацию взглядов, необходимо учитывать, что любая теория, школа и направление управленческой мысли развивается, переживает периоды популярности, эволюции, трансформации и смены.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Почему проблема периодизации является центральной в любой исторической науке?
2. Что такое управленческая революция?
3. В чём смысл периодизации истории теории и практики управления с точки зрения управленческих революций?
4. В чём преимущества и недостатки различных подходов к периодизации управленческой мысли?



## Глава 2. Классификация школ управления

Разнообразие возникших в XX в. теорий, школ и направлений управленческой мысли отражает сложность, многомерность и противоречивость управленческой практики. Существующие в настоящий момент различия в научных подходах к классификации управленческих концепций обусловлены тем, что они отражают субъективное мнение их авторов на основе избранных ими критериев. Как верно отмечает К. И. Голубев, основная проблема в этом отношении заключается в отсутствии достаточной ясности заявленных критериев для реализации возможности отнесения концепции к определенному классу, действительном выполнении авторами провозглашенных требований к теориям менеджмента, полном представлении каждой группы теорий<sup>11</sup>.

Наиболее распространенными подходами к классификации управленческих теорий и школ управленческой мысли являются подходы М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, А. Хажински, Г. Кунца и С. О'Доннела, Р. Фалмера, Р. Дафта, а также ведущих отечественных специалистов, в первую очередь Д. М. Гвишиани, О. С. Виханского, Ю. В. Кузнецова, А. В. Кезина.

И. Одной из наиболее распространенных как на Западе, так и в России является классификация школ менеджмента, предложенная М. Х. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури. Они выделили четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления<sup>12</sup>:

- подход с позиций выделения различных школ, рассматривающий управление с разных точек зрения и включающий четыре основные школы управления:
  - 1) школу научного управления, предполагающую применение научного анализа для определения лучших способов выполнения заданий (1885–1920);
  - 2) классическую (административную) школу, в рамках которой произошло дальнейшее развитие принципов и функций управления и их применение к управлению всей организацией (1920–1950);

<sup>11</sup> Голубев К. И. История менеджмента: тенденция гуманизации. Санкт-Петербург : Юридический центр Пресс, 2003. С. 16–17.

<sup>12</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 67–87.

- 3) школу человеческих отношений (1930–1950) и школу поведенческих наук (с 1950 г. по настоящее время), возникшие как реакция на недостатки классического подхода и использующие для роста эффективности производства приемы управления межличностными отношениями;
  - 4) школу науки управления, или количественный подход (с 1950 г. по настоящее время), основанную на замене словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями и использующую количественные методы анализа и моделирования управленческих процессов;
- процессный подход, рассматривающий управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
  - системный подход, подчеркивающий, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение разных целей в условиях меняющейся внешней среды;
  - ситуационный подход, который концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией, поэтому не существует единого «лучшего» способа управления организацией.

II. Американские ученые Г. Кунц и С. О’Доннел на основе систематизации имеющихся научных знаний выделили девять подходов к анализу управленческих проблем, каждый из которых формирует соответствующую школу<sup>13</sup>:

1. Эмпирический подход, изучающий предшествующий опыт управления и возможности его применения в аналогичных ситуациях в будущем. Авторы подчеркивали, что «вероятность того, что в будущем возникнут ситуации, аналогичные прошлым, ничтожна... а метод, оказавшийся “правильным” в прошлом, может совершенно не соответствовать схожей ситуации в настоящем».
2. Подход с точки зрения межличностных отношений, основное внимание уделяющий анализу человеческого фактора. Исходными установками школы являются следующие утверждения:

---

<sup>13</sup> Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Москва : Прогресс, 1981. Т. 1. С. 92.

- а) люди на предприятии работают вместе для достижения групповых целей; б) люди должны понимать людей. Поэтому процесс управления рассматривается с позиций человеческих отношений, лидерства или же поведенческих наук.
3. Подход с позиций группового поведения, в рамках которого предприятие рассматривается как социальный организм.
  4. Подход к управлению как процессу функционирования кооперированной социальной системы, рассматривающий отношения между людьми сквозь призму теории сотрудничества и кооперированных систем.
  5. Подход с позиции социотехнических систем, при котором организация рассматривается как состоящая из двух систем – социальной и технической, каждая из которых воздействует на другую. Поэтому основное внимание уделяется рациональной организации производства, успех которой зависит не только от имеющихся трудовых ресурсов, но и от техники и технологий. Основоположником считается Э.Л.Трист.
  6. Подход с позиции принятия решений, основывающийся на применении экономико-математических методов и моделей. Основной задачей подхода является поиск наиболее оптимального варианта решения из нескольких альтернатив и изучение предприятия как социальной системы.
  7. Подход с позиции информационного центра, акцентирующий внимание на роли управляющего, который выступает как информационный центр, занимающийся получением, хранением, обработкой и распространением информации. Подход подчеркивает роль коммуникаций в процессе управления и важность принятия решений.
  8. Подход с позиций математических методов или «научного управления», рассматривающий управление как систему математических процессов и моделей.
  9. Операциональный подход, заимствующий наиболее эффективные элементы из предшествующих подходов. Его основными элементами являются: межличностное поведение, групповое поведение, управленческий опыт, кооперированные социальные системы, социотехнические системы, рациональный выбор управленческих решений, коммуникационные центры и «наука управления».

Позднее Г.Кунц и С.О’Доннел разработали более подробную классификацию подходов, однако она не достигла желаемых целей по систематизации управленческих теорий, а наоборот, привела в «управленческие джунгли».

III. Одной из наиболее полных и интересных является классификация А.Хажински. По его мнению, наиболее популярные управленческие идеи (в итоговый список вошло более 130 авторов работ) можно сгруппировать в шесть «семейств», содержащих теории, с основными положениями которых согласны большинство школ<sup>14</sup>:

1. Бюрократия: П.Блау, Т.Скот, У.Браун, М.Крозье, Э.Жаке, Р.Мишель, Ф.Селзник, М.Вебер и др.
2. Научный менеджмент: Ф.У.Тейлор, Г.Гантт, Ф. и Л.Гилбреты и др.
3. Административный менеджмент: Ч.Барнард, А.Файоль, М.Фоллетт, Дж.Муни, А.Слоан и др.
4. Человеческие отношения: Э.Мэйо, Дж.Браун, Ф.Ротлисбергер и У.Диксон.
5. Новые человеческие отношения: К.Арджирис, У.Беннис, Ф.Герцберг, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, А.Маслоу и др.
6. Теория гуру, включающая теории, появившиеся после 1980 г.:
  - академические гуру – ученые, имеющие отношение к системе образования: Г.Минцберг, Ф.Котлер, М.Портер, У.Беннис, Т.Левит, У.Оучи и др.;
  - гуру-консультанты – независимые писатели и советники: П.Друкер, Т.Питерс, Дж.Нейсбит, Р.Уотерман, Э.де Боно и др.;
  - гуру-менеджеры – действующие или ушедшие в отставку исполнительные директора крупных компаний, известные своими успехами в бизнесе: Л.Якокка, Д.Трамп, У.Эвис, А.Морита, М.Маккормак, Г.Джинен, Дж.Скалли и др.

IV. Наиболее известный и авторитетный как в нашей стране, так и за рубежом специалист в области истории и теории управления Д.М.Гвишиани выделил пять школ американского менеджмента<sup>15</sup>:

1. Классическая (традиционная) школа включает школу «научного менеджмента» и административную школу. Основные представители: Ф.У.Тейлор, Л.Гулик, Дж.Муни, А.Рилей,

<sup>14</sup> Хажински А. Гуру менеджмента / пер. с англ. Н.Габенов, Ю.Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 15–18, 64–97.

<sup>15</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Наука, 1972. С. 187–192.

- Э. Бреч, Д. Аллен, А. Файоль, Л. Ф. Урвик, М. Фоллетт, Р. Шелтон. Все они рассматривали организацию как формальную, закрытую систему, никак не связанную с внешней средой.
2. Школа человеческих отношений, представителями которой являются такие ученые, как Ф. Ротлисбергер, Э. Мэйо, К. Арджирис и Д. Макгрегор. Основное внимание они уделяли изучению групповых отношений и норм, психологических мотивов поведения людей, анализу проблем «конфликта и сотрудничества», «неформальной организации», «коммуникационных барьеров».
  3. Эмпирическая школа, обобщающая практический опыт управления, создана на основе теорий ученых-практиков (П. Друкер, Г. Дэвис, Х. Дейл, А. Слоун-мл., Л. Эппли, А. Чандлер, Э. Петерсон, Э. Плоумен, А. Коул, А. Свенсон, У. Беннис, Т. Ливитт и др.). Она включает идеи как классической, так и поведенческой школ.
  4. Школа «социальных систем» основывается на системном подходе к вопросам организации управления. Основные представители: Ч. Барнард, Г. Саймон, И. Ансофф, Дж. Марч и др. Они изучают основные составляющие элементы системы и их влияние друг на друга и на систему в целом.
  5. «Новая школа науки управления», отражающая новейшие тенденции в теории и практике управления в США, основана на использовании математических методов и процессов принятия решений. В рамках школы можно выделить несколько исследовательских областей: исследование операций (Р. Акофф, Д. Экман), общая теория систем (У. Хитч, А. Энтховен, Ч. Шульц, Э. Квейд), эконометрика (Я. Тинберген, Р. Фриш, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев).

В. И. И. Мазур, А. Г. Поршнев, В. Д. Шапиро, Э. М. Коротков, Н. Г. Ольдерогге и А. Ю. Забродин, анализируя развитие управленческой мысли, выделили семь основных научных школ менеджмента и определили период господства каждой из них<sup>16</sup>:

1. Классический менеджмент, в том числе: научный менеджмент, концепцию бюрократии, административные подходы (20-е – середина 30-х гг. XX в.).

---

<sup>16</sup> Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЕЛИМА, 2007. С. 46.

2. Гуманистический менеджмент, в том числе: школу человеческих отношений, концепцию человеческих ресурсов, научный бихевиоризм (30–50-е гг. XX в.).
3. Количественные методы в менеджменте, в том числе: системный и операционный менеджмент, информационные системы (с 50-х гг. XX в. до настоящего времени).
4. Эволюционную концепцию менеджмента, в том числе: учет различий, истории систем, стратегий и структур управления (70–90-е гг. XX в.).
5. Теорию хаоса/синергетику, в том числе: открытие свойства самоорганизации времени, инновационную концепцию, принцип масштабов и многообразия (90-е гг. XX в. – первые десятилетия XXI в.).
6. Методологию эволюции организаций, в том числе: диверсификацию, инновационный менеджмент, научное прогнозирование, лидерство (90-е гг. XX в. – первые десятилетия XXI в.).
7. Новый менеджмент: постмодерн, ситуационные теории (с начала XXI в. и до настоящего времени).

VI. О. С. Виханский и А. И. Наумов различают два основных вида учений: «одномерные» и «синтетические»<sup>17</sup>. В основу их классификации были положены три основных элемента управления – задачи, человек и управленческая деятельность. В зависимости от того, была ли разработана управленческая теория преимущественно применительно к одному из этих трех элементов, или же акцент делался на всех элементах управления с увязкой их в единое целое, и происходило разделение управленческой мысли XX в. на две большие группы.

К «одномерным» теориям исследователи относят:

- научное управление – исходным является изучение задачи (Ф. У. Тейлор);
- школу человеческих отношений и бихевиористские учения – смещение акцента в изучении с задач на человека (Э. Мэйо, В. Д. Скотт, М. П. Фоллетт, А. Маслоу, Д. Макгрегор);

<sup>17</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. 3-е изд. Москва : Гардарики, 2003. С. 44–58 ; Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Москва : Издательство Московского университета, 1995. 415 с.

- организационные теории – изучение содержания деятельности по управлению организацией и определение успеха компании правильной организацией работ (А. Файоль, М. Вебер).

К «синтетическим» теориям, для которых характерен взгляд на управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации, относятся:

- системные концепции менеджмента, в том числе теория «7С»;
- ситуационные теории управления, отрицающие наличие универсальных подходов и принципов управления;
- концепция управления по целям, сформулированная П. Друкером;
- «Теория Z», выдвинутая У. Оучи.

**VII.** А. В. Кезин в своих работах разбил теории управления на три раздела в соответствии с «идеалом научности»<sup>18</sup>:

1. Теории, соответствующие классическому идеалу научности (Ф. У. Тейлор, А. Файоль, А. Богданов, М. Вебер).
2. Теории, соответствующие гуманитарному идеалу научности (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Дж. Марч, Д. Мартин).
3. Теории, соответствующие современному идеалу научности (Г. Саймон, Г. Минцберг, Дж. Сталкер, А. Уолкер и др).

В связи с многообразием идей, теорий и концепций, представленных в управленческой литературе, очень трудно четко выделить подходы и школы менеджмента, поэтому все классификации носят в известной мере условный характер. В большинстве российских учебников по менеджменту (истории менеджмента) рассматриваются, как правило, школа научного менеджмента, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений и школа науки управления (количественная школа).

Одной из главных методологических трудностей при проведении классификации теорий управления является отсутствие определения того, что следует понимать под школой управления. При характеристике истории становления и развития управленческой мысли, мы будем исходить из следующего понимания школы управления.

---

<sup>18</sup> Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура. Москва : Гардарики, 2001. С. 7–33.

**Школа управления** – совокупность концепций, объединенных общностью взглядов их авторов относительно сущности, принципов, методов и функций менеджмента как с точки зрения организации управления, так и с точки зрения процесса принятия решений.

Исходя из такого понимания школы управления, при изучении эволюции управленческой мысли целесообразно выделить два основных направления – классическое и гуманистическое.

Классическое направление управленческой мысли включает в себя те теории, в которых хотя и обращается внимание на роль человеческого фактора, тем не менее не уделяется достаточного внимания личному развитию наемного работника, а подход к нему, по сути, ничем не отличается от подхода к другим средствам производства. В соответствии с этим в рамках классического направления можно выделить три школы: школу научного управления, административную школу и школу бюрократической организации.

Гуманистическое направление управленческой мысли объединяет те теории, которые исходят из того, что возможности повышения эффективности производства возможно только на основе совершенствования самого работника. В рамках гуманистического направления можно выделить школу человеческих отношений и бихевиористскую школу.

Во второй половине XX в., во многом благодаря применению математики и компьютеров в решении управленческих проблем, разработке количественных методов исследования управления, возникновению специальных профессиональных журналов и обществ менеджеров, широкому привлечению к разработке управленческой теории практикующих менеджеров, управленческая наука вышла на принципиально новый уровень – возникла школа управленческой науки. В отличие от классического и гуманистического направления в менеджменте, для нее не характерно ни методологическое, ни теоретическое единство. Скорее, это совокупность различных способов изучения и построения организации и подходов к управлению, отвечающих реальным запросам практики. В некотором смысле отдельные теории, существующие в рамках школы управленческой науки, можно рассматривать как новый этап развития как классического, так и гуманистического направлений.

Новыми самостоятельными подходами, связанными со школой управленческой науки, являются количественный, системный и ситуационный подходы. В то же время в чистом виде, сами по



себе, ни количественный, ни системный, ни ситуационный подходы не существуют, они являются способами мышления (изучения организации) при решении управленческих проблем.

В настоящий момент среди исследователей управленческой мысли утвердилось представление, в соответствии с которым различные концепции и подходы к менеджменту не являются самостоятельными, независимыми теориями, а представляют собой результат интеллектуального разделения труда при изучении и разработке процесса управления и поэтому в своей совокупности составляют логически упорядоченную теорию<sup>19</sup>. При разработке и реализации комплексной системы, принципов и механизмов управления менеджерам требуются разнообразные знания, получаемые при использовании всех известных подходов. Каждый из них в определенной мере способствует объяснению и совершенствованию управления. Только на основе интеграции и синтеза достижений отдельных научных школ в сочетании с практическим опытом управления можно получить целостное представление о менеджменте и его теории.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чём сходство и различие подходов к классификации школ управления?
2. В чём особенности российского подхода к классификации школ управления?
3. Что такое «школа управления»? Как соотносятся понятия «школа управления», «направление управленческой мысли», «подход в управленческой мысли», «управленческая парадигма»? В чём их сходство и различие?
4. Какой из перечисленных подходов к классификации школ управления является, по вашему мнению, наиболее интересным и точным?

---

<sup>19</sup> Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5. С. 107–112.

## Раздел II. РАННИЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### Глава 3. Концепция управления Древнего мира

#### 3.1. Роль управления в период становления экономической цивилизации

Самым продолжительным периодом в становлении экономической цивилизации является первобытное хозяйство. Он начинается с момента появления человека на земле и завершается формированием классового общества и появлением государства. Через первобытно-общинный строй прошли все современные народы мира. Об этом долгом периоде становления экономической цивилизации не существует детальной информации, так же как и нет единого мнения по отдельным вопросам экономического развития и осуществляемой практики управления.

Можно выделить общие черты первобытного хозяйства<sup>20</sup>:

- 1) медленные темпы биологической, социальной и технологической эволюции;
- 2) коллективное присвоение и уравнительное распределение природных ресурсов и результатов труда;
- 3) социальное равенство, отсутствие классов, эксплуатации и государства;
- 4) общинную собственность на орудия труда и факторы производства, отсутствие частной собственности;
- 5) низкий уровень развития факторов производства;
- 6) низкие темпы развития общества.

В рамках первобытного общества традиционно выделяется две ступени развития: присваивающее хозяйство и производящее хозяйство.

На этапе палеолита и мезолита (3 млн – 8 тыс. лет до н. э.) основной формой хозяйственной практики являлось присваивающее хозяйство, главной его характеристикой было то, что человек лишь пользовался природными ресурсами, не производя материальных благ. Примерно 30–20 тыс. лет тому назад завершился процесс антропогенеза – превращения предчеловека в человека разумного. Именно с этого времени можно говорить о накоплении первого опыта управления малыми социальными группами.

<sup>20</sup> Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 23.

История развития человеческого общества свидетельствует о том, что для него характерно стремление к упорядочению, которое выступает как движущая сила в совершенствовании и развитии управления. То есть общественные отношения, развивавшиеся в первобытном обществе, включали в себя и исходные начала управленческих отношений<sup>21</sup>.

Единицей социальной организации в то время была группа или племя, состоявшее из пяти – семи семей. Они вели кочевой образ жизни, связанный с миграцией дичи, но в пределах определенной территории. Контакты между группами были относительно редкими. Основой экономических отношений выступала общественная собственность и общественная (совместная) деятельность. Происходило уравнильное (с учетом пола и возраста) распределение имеющихся ресурсов. В таких раннепервобытных общинах выделялись вожаки, или лидеры, что приводило к возникновению первых элементов управленческих отношений, т.е. отношений власти – подчинения, власти – исполнения. На этом этапе развития управленческих отношений они реализовывались в основном через инстинкты, например стремлением к коллективизму, или на основе таких властных рычагов, как поношение, подчинение старшему, страх наказания и т.д.

Эпоха неолита (8–3-е тыс. до н.э.) характеризуется переходом от высших форм присваивающего хозяйства (при которых начинается переход от уравнильного распределения к распределению по труду, развитие личной собственности и появление «общего собрания» общины) к производящему хозяйству. Оно основано на производстве человеком материальных благ, необходимых для его жизни и деятельности. В эпоху неолита произошло первое общественное разделение труда между земледелием и скотоводством. Значение этого события было огромно. Впервые люди получили возможность строить относительно устойчивые поселения, увеличивать производительность хозяйства, повысилась надежность обеспечения продовольствием. Это позволило делать материальные запасы и уделять больше внимания деятельности, не связанной непосредственно с получением средств к существованию.

---

<sup>21</sup> Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЕЛИМА, 2007. С. 56.

Переход к производящему хозяйству привел к заметному увеличению размеров общины, на смену родовой общине пришла территориальная община. Основной единицей экономической и социальной организации в ранних земледельческих общинах была деревня, состоящая из 10–15 семей, с общим населением в 50–300 человек.

Основой экономических отношений по-прежнему выступала общественная собственность. Однако постепенно, по мере роста имущественного неравенства, связанного с переходом от распределения по труду к присвоению избыточного продукта, происходило формирование частной собственности, первичное классовое расслоение общества и развитие управленческого неравенства. Управленческие отношения в таких организованных группах проявлялись как минимум в трех сферах человеческой деятельности:

- 1) оборонительной (защита от диких зверей и внешних врагов);
- 2) экономической (производство и распределение ресурсов: пищи, одежды, орудий труда, оружия и др.);
- 3) административной (установление и поддержание порядка в группе, в том числе с помощью специализированных форм защиты власти).

В условиях первобытного общества знания об управлении передавались от поколения к поколению только в устной форме с целью повторения и закрепления успешных действий и традиций. Основными характеристиками формируемых систем управления в период становления экономической цивилизации являлись:

- простота формирования механизмов и структур управления;
- коллективный способ разрешения противоречий;
- народный характер власти, основанный на началах самоуправления;
- демократичность управления.

Усложнение общественного производства, усиление общественного и имущественного расслоения, увеличение числа конфликтов и противоречий требовало укрепления властных организационно-управленческих функций и предопределило переход к новому типу организации общества и управления.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему начальным этапом формирования управленческой практики считается уже первобытное общество?
2. В каких сферах человеческой деятельности проявлялись управленческие отношения в условиях первобытного общества?
3. Выделите основные характеристики формируемых систем управления в период становления экономической цивилизации.
4. Как происходила реализация управленческих отношений в раннепервобытных общинах?

## **3.2. Особенности теории и практики управления в рабовладельческом обществе**

Новый экономический строй – рабовладение – сложился на рубеже 4–3-го тыс. до н.э. и просуществовал до III–V вв. н.э. Основными характеристиками нового строя являлось господство натурального хозяйства, которому было присуще простое воспроизводство. Главными отраслями оставались сельское хозяйство и ремесло. Вместе с тем появляется товарное производство и товарный обмен, торговые операции стали выходить за рамки одной страны, возникла международная торговля. С ростом торговли связано развитие денежного обращения.

Процесс возникновения развития новой модели экономического развития протекал в разных странах по-разному. Выделяют две основных модели рабовладельческих хозяйств: восточную («азиатский способ производства») и античное хозяйство, в которых сложились принципиально разные системы управления, что обусловило различие управленческих идей.

### **3.2.1. Управление в странах Древнего Востока**

К странам Древнего Востока относятся Шумер, Вавилон, Ассирия, Древнекитайское царство, Древняя Индия, Парфянское царство, Древний Египет. Первые государства появились на землях с жарким климатом, в долинах рек с плодородными наносными почвами: Нила, Тигра и Евфрата, Инда и Ганга, Хуанхэ и Янцзы – в 4–3-м тыс. до н.э.

**Древний Египет.** Древний Египет является наиболее древним и типичным обществом азиатского типа. Считается, что именно в Древнем Египте в середине 4-го тыс. до н.э. впервые возникла система единого национального государства и управления. Одновременно с созданием централизованного государства сформировалась его административно-территориальная организация. Она охватывала три уровня: местный, региональный и центральный. Египтяне первыми признали необходимость целенаправленной организации труда, его планирования и контроля.

Для Древнеегипетского государства была характерна жесткая иерархия. На вершине пирамиды находился фараон. Его абсолютная власть освящалась религией. Кроме фараонов, господствующее экономическое положение занимала общинная знать (номархи). В привилегированном положении находились и чиновники. Они были зависимы от фараона, получая от него жалованье деньгами или натурой. Многие чиновники владели землей, дворцами и слугами только до тех пор, пока состояли на службе.

Еще одной особенностью Древнего Египта, как и других «восточных обществ», была высокая степень централизации экономики. Крестьянин самостоятельно вел хозяйство, жил с семьей в собственном доме, но и зерно для посева, и рабочий скот он получал на время от государства. Урожай фактически находился в распоряжении государства, большая его часть шла на государственные склады, а земледельцу оставляли только часть необходимую для жизни его семьи. Так же централизованно распределялась основная масса произведенного продукта. Общинники, работавшие на ирригационных и строительных объектах, получали инструмент и провиант из государственных хранилищ.

Отличительной чертой древнеегипетского хозяйства являлась также государственная собственность на землю и ирригационные сооружения, которые составляли его хозяйственную основу. Считается, что одной из причин возникновения Древнеегипетского государства как раз и была необходимость объединения и координации сил земледельцев-общинников для строительства оросительных систем.

В Древнем Египте появились первые из дошедших до нас письменные источники, в которых рассматривались самые простые аспекты управления. Так, в Древнеегипетском царстве впервые была создана система строгого учета и контроля материальных и трудовых ресурсов.

Во-первых, проводилась перепись населения, которая велась по сословным группам: воины, жрецы, царские земледельцы и мастера.

Во-вторых, составлялся земельный кадастр, в котором отражались результаты регулярного осмотра и обмера государственной (царско-храмовой) земли.

В-третьих, существовало разветвленное ведомство по сбору налогов. В государственную (царскую) казну направлялось 22,5 % урожая, а за контроль над государственной землей местные храмы получали 7,5 % собранного урожая.

В-четвертых, в целях улучшения организации управленческого процесса стали составляться своеобразные «должностные инструкции» для наиболее важных участников процесса управления государственным имуществом. В них определялись основные функции и порядок служебной деятельности, права и обязанности чиновников различных уровней. Прежде всего, во многих древнеегипетских источниках, например надписях на гробницах, пирамидах и специальных папирусах с поручениями, представлена подробная характеристика деятельности высших сановников – везиров и специфической группы государственных чиновников – писцов.

Везиры являлись главными исполнителями воли фараона и были управляющими всеми делами государства. Они занимались вопросами центрального и местного управления как на закрепленных за ними территориях, так и в подчиненных им ведомствах. Везир выступал в качестве представителя царя, он принимал все обращения к царю, передавал его распоряжения, касающиеся различных хозяйственных и управленческих вопросов на территориях, закрепленных за везиром, в некоторых случаях везир мог заменить царя, когда тот отсутствовал.

На закрепленной территории везир назначал ключевых руководителей и каждые четыре месяца должен был заслушивать их отчеты о делах, регулировал взаимоотношения с начальниками округов и войсками, правителями поселений, устанавливал границы владений и пастбищ, определял и организовывал сбор налогов, занимался организацией сельскохозяйственных работ и строительства плотин. Таким образом, везира можно рассматривать как первого «профессионального управляющего», который занимался организацией, координацией и контролем практически всех видов деятельности и принимал решения по всем вопросам, от которых зависело экономическое развитие государства.

Писцы рассматривались как руководители местного уровня. Они выполняли различные административно-финансовые функции: осуществляли организацию труда мастеров и вспомогательных рабочих, контролировали ее выполнение, выдавали зерновой паек, занимались составлением текстов и делопроизводством. Должность писца не только была почетной, но и давала возможность получать прямой и дополнительный доход от своей деятельности, освобождала от податей и защищала от тяжелого труда. Среди писцов существовала специализация и градация: например, были писец пастбищ, писец документов, писец царского войска, надзиратель писцов и т. д.

В целом для древних египтян было характерно стремление к документальной регистрации событий. Обязательно подкреплялась документами деятельность в органах управления, фиксировалось движение денежных средств: сколько было получено денег, когда, от кого, каковы были направления их использования.

Отдельные элементы управленческих знаний нашли выражение в культовых сооружениях. При строительстве пирамид и храмов впервые был приобретен масштабный опыт планирования, координации и интеграции деятельности огромного числа людей, понадобилось четкое разграничение деятельности на разных уровнях управленческой иерархии, разграничение труда работников и специализация рабочих операций. По сути, расчеты по использованию рабочей силы и инструментов, создание проектов выполнения работ можно рассматривать как соответствующие задачам научного менеджмента, появившегося только в начале XX в.

Основными источниками управленческой мысли Древнего Египта являются: «Поучение гераклеопольского царя своему сыну Мерикара» (XXII в. до н. э.), «Поучения Ахтоя, сына Дуауфа, своему сыну Пиопи» (XXI–XX в. до н. э.), «Речения Ипусера» (XVIII в. до н. э.), «Поучения Птаххотепа» (2000–1500 гг. до н. э.), «Предписания о служебных обязанностях верховного сановника» (XV в. до н. э.). Все эти источники можно рассматривать как документы по истории управленческой мысли, поскольку в них в той или иной форме дается характеристика таких важных элементов управления, как власть и влияние, наказание и поощрение, мотивация и стимулирование (моральное и материальное), доброжелательность и справедливость, исполнительность и дисциплина и др.



По таким источникам, как поучения, можно судить о протекании процессов управления и об определенной линии поведения и действиях субъектов управления (царя, вельмож, начальников, писцов, простолюдинов). О канцелярской деятельности, а также о положении писцов как начальствующего состава имеются сведения в таких источниках, как «Призвание писца выше всех других», «Все призвания хуже профессии писца», «Почуения Аменемопе, сына Канехт» и др.<sup>22</sup>

Наиболее известным древнеегипетским трактатом является «Почуение гераклеопольского царя своему сыну Мерикара». В нём даются рекомендации по управлению страной и характеризуются принципы руководства. К их числу можно отнести следующие:

- В своих делах и поступках правителю необходимо опираться на знания.
- Правитель должен помнить о заветах и опыте предков, учиться, изучать древние литературные источники.
- Правитель обязан уметь говорить с народом и знатью, причем не только красиво, но и убедительно.
- Правитель всегда должен оставаться справедливым и доброжелательным.
- Правитель должен относиться к своим вельможам и простым людям с уважением и благожелательно.
- Правитель должен быть образованным, прозорливым и не быть самоуверенным.
- Правитель не должен проявлять алчность.
- Правитель должен поддерживать тех, кто добросовестно исполняют установленные правила и предписания.
- Правителю следует безжалостно расправляться с возмутителями спокойствия и не щадить их семьи, друзей, всех, кто им сочувствует.
- Правитель должен заботиться о границах государства и его пограничных районах.
- Правителю необходимо почитать бога, устанавливать ему памятники, соблюдать ритуалы и церемонии, а также ставить памятники в свою честь.

<sup>22</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. Всемирная история управленческой мысли. Москва ; Санкт-Петербург : РГГУ, 2007. С. 38–39, 47–48.

В «Поучениях Птаххотепа» – везира фараона Исеси (V династия) – аккумулируется и обобщается его придворный и управленческий опыт:

- Говори, когда ты осознал, что понимаешь суть дела.
- Гни спину перед начальниками своими, и будет процветать твой дом.
- В обществе ведай себя соответственно своему рангу.
- Из всех работ самая трудная – умная речь.
- Осторожность чиновника должна расти вместе с его карьерой.
- Учись и советуйся – ведь нет предела уменью, и кто так ищет, чтобы всё знать?
- Только то свое слово отпускай на волю, о котором услышишь, что оно прекрасно.
- Не торопись с мыслями... взвесь их последствия.
- Уважай право просителя облегчить перед тобой свою душу.
- Не клеветничай и не сплетничай<sup>23</sup>.

Таким образом, основной вклад Древнего Египта в развитие теории и практики управления состоит в осознании необходимости и разработке системы планирования, координации и контроля работ, обязательном документальном закреплении опыта хозяйственной и управленческой деятельности и разработке общих принципов руководства.

В **Шумерском государстве** произошло дальнейшее разделение труда и развитие системы экономической организации. Самым большим вкладом Шумера в развитие последующих цивилизаций явилось открытие клинописи (словесно-слоговой письменности) (примерно к 2800 г. до н.э.). Ее возникновение связывается с потребностями экономики и управления – необходимостью ведения учета источников податей и налогов.

**Вавилония.** Уже в XIX в. до н.э. на месте древних государств Междуречья образовалось Старовавилонское царство, или Вавилония. Пик развития этого государства пришелся на XVIII в. до н.э., когда его возглавлял царь Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.). В отличие от прежних государств, созданная в Вавилонии административная система была строго централизованной. С ее

---

23 Поучение Птаххотепа – наставления сыну. URL: [http://www.fillosoff.ru/knowledge/quotes\\_aphorisms/46-great-quotes.html](http://www.fillosoff.ru/knowledge/quotes_aphorisms/46-great-quotes.html) (дата обращения: 14.01.2015).

помощью можно было успешно руководить страной, следуя не личному произволу или племенному праву, а на основе единых писанных законов. Вавилония в эпоху царя Хаммурапи достигла пика своего могущества, которое после его смерти было подорвано бесконечными набегами внешних врагов.

Важнейшим вкладом вавилонян в управленческую мысль является Свод законов Хаммурапи. Он считается одним из древнейших известных кодексов законов, с помощью которого можно ознакомиться с управленческими идеями Древнего Востока.

Кодекс Хаммурапи содержал 285 законов, касающихся управления государством в целом, управления различными сферами экономики и общественными отношениями. То есть кодекс служил руководством для администраторов всей империи. Текст законов можно подразделить на три части: начало (божественное предзнаменование), основная часть – судебник и заключение, в котором Хаммурапи пытается воздействовать на своих преемников на троне: благословляет тех царей, которые будут соблюдать и чтить положения кодекса, и проклинает тех правителей, которые рискнут отменить это законодательство.

Наибольшую ценность для управленческой теории имеют следующие установления кодекса<sup>24</sup>: § 26–41 (касаются имущества, полученного от царя за службу), § 42–88 (регулируют операции с недвижимостью и ответственность за правонарушения), § 89–126 (торговые и коммерческие операции), § 127–195 (семейное право), § 215–282 (операции с движимым имуществом, включая наем имущества и личный наем).

Даже на основании простого перечня приведенных статей можно сделать вывод, что для своих подданных Хаммурапи стал своеобразным опекуном и защитником людей, старался создать оригинальный лидерский стиль руководства.

В целом значимость Кодекса Хаммурапи для развития управленческой мысли проявляется в следующем<sup>25</sup>:

<sup>24</sup> Законы вавилонского царя Хаммурапи // Московский государственный университет (МГУ). URL: <http://www.hist.msu.ru/ER/Text/hammurap.htm> (дата обращения: 14.01.2015).

<sup>25</sup> См. также: Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. Всемирная история управленческой мысли. Москва ; Санкт-Петербург : РГГУ, 2007. С. 66–67 ; Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЕЛИМА, 2007. С. 81–82.

- 1) рассмотрении управления государством как некоторого целого, состоящего из взаимосвязанных элементов;
- 2) юридическом оформлении всех сфер жизнедеятельности Вавилонского государства;
- 3) защите частной собственности;
- 4) соединении в лице монарха законодательной и исполнительной власти. С одной стороны, Хаммурапи издавал законы, а с другой – повелевал, т. е. осуществлял волеизъявление, направленное на реализацию принимаемых решений;
- 5) выделении судебной власти в самостоятельную (но не абсолютную) функцию. В случае несправедливого суда судью также могло ожидать наказание и запрет на профессию;
- 6) выделении различных видов управления в самостоятельные функции деятельности: управления различными сферами экономической деятельности, в том числе торговлей, собственностью и т. д., семейно-брачными отношениями, положением служителей культа, представителей разных профессий;
- 7) документальном подтверждении принимаемых решений (документ с печатью), включая договоры, распоряжения, свидетельства. Определялись тарифы за оказываемые услуги;
- 8) четком определении меры наказания за нарушение законов.

Среди управленческих достижений Хаммурапи можно отметить также использование системы планирования труда, усиление контроля за производством, составление ведомостей заработной платы с данными о рабочем времени и минимальной заработной плате.

Таким образом, в результате всех этих нововведений в период правления Хаммурапи впервые появилась светская манера управления, возникла формальная система организации и регулирования отношений людей.

**Нововавилонское царство.** Расцвет Нововавилонского царства (626–530 гг. до н. э.) пришелся на период правления царя Навуходоносора II (605–562 гг. до н. э.). После долгого застоя управленческая теория и практика получили дальнейшее развитие. В период его правления не только снова стало большое внимание уделяться строительству ирригационных систем, храмов, висячих садов, было начато строительство Вавилонской башни (ее высота составляла 91 м), но и произошли существенные изменения в управлении.

Навуходоносором II была разработана система производственного контроля и стимулирования труда. Она применялась на текстильных фабриках и в зернохранилищах. В соответствии с этой системой каждая партия пряжи, поступающая еженедельно на фабрики, маркировалась специальными цветными ярлыками. Такой метод контроля позволял не только точно установить, как долго та или иная партия находилась на складе, но и определить поставщика некачественного сырья. На фабриках применялась также стимулирующая система заработной платы. Женщины, работающие с пряжей, за свою работу получали продукты питания, количество которых зависело от объема выполненной работы.

**Древняя Индия.** Древняя Индия внесла значительный вклад в развитие управленческой мысли. По мере формирования государства, затянувшегося на долгие годы, происходило развитие аппарата управления. Высшие должности административной власти занимали представители знати. Характерной чертой Индии являлось жесткое разделение общества на сословия, выполнявшее также административно-регулирующие функции.

Сложившаяся в стране система сословной иерархии, власти и управления нашла свое отражение в ряде литературных сочинений, таких как «Махабхарата», «Бхагавадгита», «Рамаяна», «Законы Ману», «Артхашастра» («Наука политики», или «Наука о достижении полезного»).

«**Законы Ману**» представляют собой свод законов, касающихся всех сторон жизни Древней Индии. Этот трактат создавался в течение 400 лет – со II в. до н.э. по II в. н.э. В «**Законах Ману**» изложены основы управления государством в мирное и военное время, цели царской власти, представлены качества, которыми должен обладать правитель, рассматриваются вопросы управления персоналом, например, оценивается потребность в кадрах, формулируются принципы подбора, отбора и расстановки кадров, приводятся примеры систем вознаграждения и характеристики стилей управления. Считается, что «Законы Ману» почти две тысячи лет служили основой власти и управления централизованным государством и регулятором социально-правового статуса людей.

Наиболее известным древнеиндийским трактатом является трактат «**Артхашастра**», написанный Каутильей (Чанакье) примерно в 321 г. до н.э. Каутилья был главным министром правителя династии Маурьев – Чандрагупты.

«Артхашастра», состоящая из 15 отделов, или книг, разделенных, в свою очередь, на разделы и главы, рассматривается как рациональное руководство по «науке государственного управления». В ней представлены важнейшие сведения о государстве и его политике, межгосударственных отношениях, рассмотрены основы индийской общественной администрации, изложены рекомендации, касающиеся установления и поддержания в стране политического, экономического и социального порядка.

Рекомендации были обращены и непосредственно к царям: указывалось, как планировать занятия государственными делами, принимать меры для личной охраны, выбирать жреца, советников, строить отношения с сыновьями, отправлять в соседние страны послов и «группы тайных агентов» и т. д. Царь и те высокопоставленные чиновники, для которых составлялось руководство по управлению страной, должны были служить трем главным целям, или установкам в жизни человека: законности, пользе и любви<sup>26</sup>.

Первый отдел «Артхашастры» «О правилах поведения» начинается вступительной главой, в которой говорится, что трактат представляет собой «единое руководство политикой, которое составлено на основании извлечений из большей части тех руководств по политике, которые были созданы древними учителями с целью овладения землей и для ее охраны». В нём также характеризуются правила поведения царей, царских сыновей и послов.

В гл. 19 «Обязанности царя» говорится о том, что царь должен способствовать процветанию своего государства (прокладывать дороги, осушать болота, защищать население и т. д.) и быть деятельным: «Когда царь деятелен, то вслед за ним деятельны его слуги. Если царь бездеятелен, то вслед за ним бездеятельны и его слуги, которые и уничтожают его дела, и он одолевается ненавидящими его. Поэтому пусть царь проявляет свою деятельность. <...> Поэтому царь, всегда напряженный в работе, пусть велит делать, что нужно. При отсутствии напряженности в работе несомненна гибель как того, что уже достигнуто, так и того, что еще предстоит сделать. Напряженностью в работе достигается ее плод и полнота материальных благ». Идеальными чертами царя являются справедливость, щедрость и верность слову.

---

<sup>26</sup> Здесь и далее изложение взглядов Каутильи производится по работе: Артхашастра, или «Наука политики». Москва : Наука, 1993. 793 с.

Во втором отделе «Обязанности надзирателей» характеризуются обязанности многочисленных надзирателей в промышленности, торговле, сельском хозяйстве, военном деле, а также надзирателя за слонами, надзирателя за установлением мер и весов, надзирателя за податями и пошлинами, представлены сведения об испытаниях чиновников, обязанностях градоначальника и действиях различных государственных агентов.

В случаях голода государь должен оказывать помощь снабжением зерном и пищей, переселять голодающих в другую местность или же прибегать к помощи друзей (из соседних государств). Кроме того, он может производить отчуждения и изъятия излишков (у богачей).

Хранитель казны должен сделать помещение для казначейства, торговые помещения, склады, помещение для сырья, арсеналы и тюрьмы. Надзиратель за пошлинами должен строить здание таможи у главных ворот города с фасадом на восток или на север и ставить перед ним соответствующий знак. Сборщики пошлин, в количестве четырех или пяти человек, должны записывать приезжающих с товарами торговцев: кто они, откуда, сколько у них товара и где ими получен опознавательный штампель на товар. Товар, вредный для государства, и тот, который не приносит пользы, должен быть уничтожен. Тот же, который является особенно полезным, следует объявлять беспошлинным, равно как и семена редких (полезных) растений. Надзиратель за земледелием обязан производить в соответствующие сроки все сельскохозяйственные работы, обеспечивать земледельцев необходимыми орудиями труда. В этом разделе содержится также информация о количестве осадков в различных районах, предпочтительных видах сельскохозяйственных культур в зависимости от почв и влаги, сроках их посадки, сбора урожая и его сохранения, удобрения полей и т. п.

В третьем отделе «О судопроизводстве» рассматриваются дела, связанные большей частью с вопросами хозяйственной деятельности: заключение сделок, в том числе имущественных, финансовых, трудовых, а также соблюдение взаимных обязательств, включая нанимателей и работников, дела, связанные с браком, разделом имущества, исполнением договоров и взысканием долгов и т. д.

Четвертый отдел «Об устранении препятствий (на пути к общественному порядку)» посвящен вопросам уголовного права, а также мерам по предупреждению стихийных бедствий и оказанию

помощи пострадавшим со стороны государства. В гл. 3 выделяется восемь великих бедствий: пожары, наводнения, болезни (эпидемии), голод, крысы, хищники, змеи и злые духи. От них следует охранять местность. Предупреждение пожаров было предметом обсуждения в разделе об обязанностях градоначальника, а также в положениях, касающихся жилища государя и его свиты. Кроме того, в этом разделе рассмотрены наказания за нарушение установленного порядка.

В пятом отделе «О применении утонченных средств (государственной политики)» большое внимание уделяется основному связующему национальное хозяйство элементу – сбору налогов и поиску иных путей пополнения казны государя, находящегося в затруднительном положении. Не имеющему казны государю рекомендовалось собирать средства для ее пополнения. С земледельцев следовало взимать четвертую часть хлебных продуктов и шестую часть лесных продуктов, а также хлопка, лака, полотна, рогожи, пакли, шерсти, шелка, медикаментов, благовоний, цветов, овощей и подобных товаров, а также дров, бамбука, мяса обыкновенного и сушеного. С изделий из слоновой кости и шкур взимается половина. Тот, кто продает такие товары без разрешения, подвергается низшему виду штрафа сахаса.

Шестой отдел «Об основах государства» посвящен рассмотрению основ государства, которыми являются государь, министр, сельская местность, укрепленные города, казна, войско и союзники. Каутилья дает идеальные, желательные состояния и качества некоторых элементов. Среди качеств сельской местности преобладают требования к безопасности и хозяйственные. Для управленческой науки важен представленный здесь раздел, касающийся вопросов благополучия государства. В самом начале раздела дается определение благополучия, мира, труда и их взаимосвязь. Мир и труд являются основами благополучия. Трудом называется напряжение сил для доведения до конца предпринятого дела. Наслаждение благополучием, заключающимся в использовании плодов работы, называется миром или мирным благосостоянием. Основами для мира и труда являются методы политики. Результатом применения этих методов являются упадок, застой и развитие.

Седьмой и большая часть остальных отделов посвящены в основном вопросам внешней политики, мирным и военным способам ее осуществления, проблемам внутренней и внешней безопасности,



тайным методам борьбы с противниками. Круг факторов внешней политики, по мнению Каутилья, есть основание для применения шести методов: мир (заключение договора), война (причинение вреда), выжидательная политика (пребывание в безразличном состоянии), наступление – принятие мер (к нападению), союз – прибегание к помощи других и двойственная политика – использование то войны, то мира (смотря по обстоятельствам). Если достигается одинаковое преуспевание при войне и мире, то надлежит пребывать в мире, ибо у войны имеются отрицательные стороны в виде потерь, расходов и необходимости отлучиться из страны<sup>27</sup>.

Специальный пятнадцатый отдел посвящен методике трактата и различным научным методам.

Основной вклад трактата «Артхашастра» в управленческую науку заключается в следующем:

- Во-первых, трактат содержит конкретные рекомендации царям и их приближенным, а также администраторам, контролирующим сбор и хранение материальных средств.
- Во-вторых, представлены подробные характеристики деятельности и требования к управляющим разных уровней.
- В-третьих, дана характеристика основных элементов системы управления, таких как организация, учет, анализ и контроль, которые были вменены в обязанности всем чиновникам и служащим.
- В-четвертых, разработана Табель о рангах государственных служащих. В ней представлено 17 рангов должностей, каждый из которых, в свою очередь, содержит несколько должностей, равнозначных с точки зрения оплаты труда. Деятельность государственных служащих должна быть определена «в соответствии с надобностями закрепленных городов и селений, а оплата их должна равняться  $\frac{1}{4}$  дохода. Или же следует привлекать служащих за такое вознаграждение, при котором они были бы способны исполнять свои обязанности. (Государь) должен заботиться о материальном благе и в то же время не допускать нарушения закона в своем попечении о государственном организме».
- В-пятых, представлено подробное описание жизни и деятельности населения. Утверждается необходимость соблюдения законов и подавлении всего незаконного, невыгодного и враждебного.

<sup>27</sup> Каутилья. URL: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2419> (дата обращения: 13.12.2009).

**Древний Китай.** В Китае достаточно рано сложилась четкая система государственного управления. Монарх руководил государством с помощью чиновничьего аппарата, состоящего из нескольких уровней, каждый из которых, в свою очередь, включал распорядителя и функционеров. В Древнем Китае более 3 тыс. лет назад были высказаны идеи, не потерявшие своей актуальности и в настоящее время. Управленческая мысль Древнего Китая достигла своего расцвета во второй половине 1-го тыс. до н.э. Именно в этот период сложились основные направления управленческой мысли. Таковыми можно считать конфуцианство, моизм, легизм и даосизм.

**Конфуцианство.** Одним из наиболее известных философских течений Древнего Китая является конфуцианства. Его основателем был древнекитайский мыслитель **Конфуций**<sup>28</sup> (551–479 до н.э.). Основным источником учения конфуцианства является сборник «Беседы и суждения», составленный учениками Конфуция после его смерти. До 1949 г. конфуцианство было официальной политической доктриной Китая.

Основные методологические установки управленческой теории Конфуция:

- божественное и естественное начало власти;
- патриархально-патерналистская концепция государства, в соответствии с которой государство – это огромная семья: правитель – отец, старшие братья – чиновники, а младшие – работники;
- цель государства и царской власти – общее благо семьи;
- принцип старшинства, т.е. уважения старших и сыновней почтительности;
- принцип социально-политического неравенства в обществе – «простолюдины», «низшие» и «младшие» должны подчиняться «старшим» и «лучшим»;
- строгая формализация и организация любой деятельности, каждый должен соблюдать свои обязанности и находиться на отведенном ему месте, должности, посту;
- принцип добродетели – «дэ», распространяемый на всех людей, причастных к управлению;

---

<sup>28</sup> **Конфуций** – это латинизированный вариант, созданный миссионерами-иезуитами только в XVII в. от Кун Фу-цзы, что означает «Почтенный Учитель Кун». В свою очередь, имя Кун Фу-цзы тоже, по сути, прозвище, которое было дано Кун Цю его учениками.

### 3.2. Особенности теории и практики управления в рабовладельческом обществе

- подчинение верховных управляющих строгим нормам «ли» – чувству долга и справедливости, стремлению к знаниям, верности, уважению к старшим, гуманному отношению к подчиненным;
- стремление каждого человека к моральному совершенству.

Хотя у Конфуция отсутствует точная и подробная схема организации управления, им был выдвинут ряд идей, которые легли в основу китайской государственности. В целом управленческие идеи Конфуция можно свести к следующему:

1. Управление должно осуществляться только на основании закона.
2. Управляющий должен соблюдать четкие этические принципы, одним из главных среди которых является правило «Чего не желаешь себе, не делай и другим». Нарушение этих принципов относится к главным причин противоречий и антагонизмов между управляющими и управляемыми.
3. Управление невозможно только посредством создания новых жестоких законов. Таким путем можно вызвать страх, потенциальную готовность к преступлению, но не достигнуть нравственного обновления. Только управление людьми на основе их умственного и нравственного развития способно заставить человека стыдиться плохих дел. Самый страшный кризис – моральный, связанный с разложением этических норм, совести.
4. Общество должно быть построено по строго иерархическому принципу, обеспечивающему четкое разделение труда и обязанностей людей.
5. Эффективное управление возможно только на основе изучения прошлого опыта и постоянного познания нового.

В трактате «Беседы и суждения» рассматривались конкретные практические советы в области управления персоналом:

- привлекать к управлению добродетельных и способных;
- прощать подчиненным мелких провинностей;
- неторопливо принимать решения и осторожно высказывать свое мнение;
- избегать риска и опасности и действовать с осмотрительностью;
- не перегружаться мелочами, из-за которых можно не решить крупное дело;
- не бросаться словами, если не можешь подтвердить их делами.

В рамках конфуцианства рассматривались вопросы оценки эффективности социально-экономической деятельности. По мнению Конфуция и его последователей, такими показателями могут быть: социальная стабильность общества, экономия на затратах, уменьшение налогов и рост народного благосостояния, накопление излишков в обществе.

Одним из представителей чжоуского конфуцианства является видный военачальник **Сунь-цзы** (313–238 до н.э.). Основной работой Сунь-цзы считается «Трактат о военном искусстве». Иногда это произведение даже рассматривается как первая работа в области стратегического управления<sup>29</sup>. К числу наиболее известных принципов военной модели управления, предложенных Сунь-цзы и оказавших большое влияние на развитие управленческой мысли, относятся следующие:

1. Будь бдителен в подготовке и не ленись.
2. Глубоко вникай в ситуацию, втайне ожидай ошибки врага.
3. Знание наперед нельзя получить от богов и демонов, знание положения противника можно получить только от людей.
4. Можно победить хитростью и скрытостью. Лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь.
5. Самое худшее – осаждать крепости. Подожди, пока враг покинет крепость, и нападай в первую очередь на то, что он любит.
6. Не предоставляй чиновничьих должностей тем, кто не обладает способностями, не поощряй тех, кто не имеет заслуг, не наказывай тех, кто не совершал преступления.
7. Следует почитать мудрых и предоставлять должности и ранги в соответствии с талантом. Среди народа не должно быть ленивых удачников.
8. Для эффективного управления необходимо разработать систему наград и почестей, а также строгих наказаний и штрафов.

Сунь-цзы известен своим тезисом о том, что человек по своей природе порочен, ему свойственны «природные инстинкты», например злоба, зависть, стяжательство, распущенность. Единственными средствами смягчения и устранения их проявлений являются воспитание и обучение.

---

<sup>29</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 311.

Принципы управленческой практики военных, изложенные в труде Сунь-цзы, не только оказали большое влияние на развитие китайской управленческой мысли, но и продолжают в той или иной форме использоваться современными менеджерами.

**Моизм.** Идеи государственного управления нашли отражение в моизме – философском учении, основателем которого был **Мо-цзы** (479–400 до н.э.). Это учение изложено в одноименном трактате «Мо-цзы» и отражает, по сути, интересы низших слоев общества. В «Мо-цзы» излагаются принципы естественного равенства всех людей, а возникновение государства трактуется на основе верховной власти, принадлежащей народу. Мо-цзы выдвинул идею договорного происхождения государства и управления. Причем государство выступает своеобразным инструментом глобального принуждения во имя идеи великой справедливости и равновеликости.

В главе «Приближение служилых» написано: «Если, управляя царством, не заботиться о служилых, то страна будет потеряна». Из сохранившихся разделов трактата можно выделить такие, как «Почитание мудрости», «Против наказаний», «Об экономии и затратах» и др., в которых раскрывается как бы механизм государственного управления. Причем теоретическая платформа моизма была ориентирована на военизированную организацию общества, что предполагало строгость, четкость, исполнительность в процессах управления<sup>30</sup>.

Мо-цзы осуждал аристократизм и требовал проведения реформ в интересах народа. Он внес в китайскую политическую мысль идею эгалитаризма, связанную с отказом от роскоши. Мо-цзы считал, что осуществление преобразований предполагает не только использование обычаев, но и установление новых правил в форме законов.

Основные управленческие идеи Мо-цзы можно свести к следующему:

1. Эффективное управленческое решение требует понимания действительных причин существующих проблем.
2. Только на основе изучения прошлого можно познать (прогнозировать) будущее.
3. Конечной целью и важнейшим критерием правильного управления является благо народа.

<sup>30</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. Всемирная история управленческой мысли. Москва ; Санкт-Петербург : РГГУ, 2007. С. 158–159.

4. Руководитель должен обладать не только высоким престижем (для уважения) и большим окладом (для доверия), но и большими полномочиями (чтобы боялись).
5. Высшей добродетелью руководителя является справедливость.
6. Государство процветает и в нём есть порядок, если знатные люди успешны в управлении, а простые люди усердны в ремесле и земледелии. Главная причина беспорядков в государстве – бедность людей. Накормите людей, и беспорядков не будет.
7. Необходимо следовать принципу вознаграждения по труду: если человек усерден в труде, он должен быть сытым, если нет – оставаться голодным.
8. Человеческий характер зависит от жизненных обстоятельств: в урожайный год люди становятся отзывчивыми и добрыми, а в неурожайный – черствыми и злыми.

Именно со времен Мо-цзы право стало ассоциироваться в Китае не только с ритуалом «ли», но и с наказанием «син» и законом «фа». Моизм явился предшественником легизма, важного течения китайской политической мысли, соперничавшего с конфуцианством<sup>31</sup>.

**Легизм.** Легизм – древнекитайское философское течение эпохи Чжаньго (Воюющих царств), известное также как «Школа законников». Основной идеей школы было равенство всех перед Законом и Сыном Неба. Исходя из этого, любой простолюдин имел право дослужиться до первого министра, поскольку титулы должны раздаваться не по рождению, а по реальным заслугам.

Основателем легизма считается правитель области Шан, видный государственный деятель и реформатор **Шан Ян** (390–338 до н. э.). Свои взгляды Шан Ян изложил в трактате «Книга правителя области Шан». Шан Ян создал концепцию полицейского управления, основанного на системе жестких законов и суровых наказаниях. Только так, по его мнению, можно приучить людей к порядку. К числу основных принципов управления государством, предложенных представителями легизма, можно отнести следующие:

---

<sup>31</sup> Гусейнов А. А. Моизм (мо цзя): религиозно-популистский утилитаризм – этика объединяющей любви и взаимной пользы // Гусейнов А. А. История этических учений. URL: [http://society.polbu.ru/guseinov\\_ethichistory/ch05\\_ii.html](http://society.polbu.ru/guseinov_ethichistory/ch05_ii.html) (дата обращения: 14.01.2015).

1. Интересы государства превыше всего. Основное назначение государства – противостоять злumu началу в природе человека. Источником социального зла является человек. Высшая цель деятельности государства состоит в создании могущественной державы.
2. Главный метод государственного управления – метод наказаний и поощрений. Наград должно быть мало, а наказаний много.
3. Идеальное государство предполагает наличие сильной верховной власти, хорошо вооруженной армии, ограничение произвола чиновников и местных правителей.
4. Люди должны быть равны перед законом. Закон – это наказание. Уголовный закон в государстве должен быть очень жестоким – широко должна применяться смертная казнь, причем мучительная.
5. Отношения между властью и народом должны рассматриваться как противоборство враждующих сторон.
6. Нужно поощрять земледелие, и вообще трудолюбие и бережливость, а осуждать – праздность и занятия второстепенными видами деятельности, такими как искусство и торговля.

Многие принципы легистов были применены на практике. С одной стороны, это привело к образованию в Китае сильного централизованного государства, а с другой – способствовало установлению в стране деспотического режима правления.

**Даосизм.** Даосизм – течение древнекитайской управленческой мысли, основанное *Лао-цзы*<sup>32</sup> (VI – V вв. до н. э.). Взгляды Лао-цзы изложены в трактате «Дао дэ цзин». В отличие от традиционных для Китая толкований дао как проявления небесной воли, в даосизме дао трактуется как естественная закономерность, независимая от небесного владыки, поэтому в отношении к дао все равны. Дао определяет все законы неба, природы и общества. Причиной любых недостатков в обществе является отклонение от дао.

Основной методологической установкой даосизма является принцип воздержания от активных действий. По мнению Лао-цзы, для восстановления справедливости необходимо вернуться к естественности, отбросив всё неестественное или искусственное,

<sup>32</sup> **Лао-цзы** означает «учитель Лао». В свою очередь, Лао, по сути, представляет собой прозвище, которое можно перевести как «старец». Настоящая фамилия главного хранителя архива государства Чжоу, которому было присвоено это почетное прозвище, – Ли («слива»), имя – Дань (по другим источникам, Эр).

например надуманные установки в сфере управления и законодательства. В этом отношении даосизм является философией «недеяния», согласно которой именно бездействие, а не активность приносит людям счастье и спокойствие. В то же время даосизм требует не отсутствия действия как такового, а только отсутствия действия, которое идет вразрез с принципом саморазвития, поскольку всё сущее есть результат саморазвития.

По сути, Лао-цзы призывает отказаться от цивилизации, от дальнейшего совершенствования общества и законов и вернуться к природе, патриархальной простоте прошлого. Например, он призывает к жизни в маленьких, разрозненных селениях, отказу от всего нового, в том числе от орудий труда и письменности. По его мнению, управление страной на основе знаний приносит ей несчастья, а без их применения – приводит страну к счастью. Управлять людьми, у которых много знаний, слишком трудно, поэтому надо не просвещать народ, а оглуплять его. Причем управлять легче малым и немногим, чем большим и многочисленным.

Некоторые высказывания Лао-цзы можно рассматривать как идеи ситуационного управления:

- а) методы и стиль управления выбираются управленцем по ситуации, в соответствии с ней;
- б) нет изначально плохих или изначально хороших методов или стилей управления – есть соответствующие ситуации или несоответствующие (неадекватные);
- в) мудрость управленца, искусство управления заключается в способности правильно выбрать метод и стиль управления, соответствующий конкретной ситуации (в условиях кризиса нельзя управлять теми же методами, что и при нормальном развитии страны)<sup>33</sup>.

В рамках даосизма были рассмотрены основные принципы эффективного руководства. Главными из них можно назвать следующие:

- руководитель не должен подменять достижение целей общества целями личного обогащения, он должен уметь сам себя ограничивать;
- руководитель не должен быть самонадеянным;
- руководитель не должен делать ничего такого, что тормозило бы проявление принципа саморазвития;

---

<sup>33</sup> Всеобщая история менеджмента : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЕЛИМА, 2007. С. 105–106.



### *3.2. Особенности теории и практики управления в рабовладельческом обществе*

- сердца и души простолюдинов надо делать пустыми, а их железки и кошельки – полными;
- руководитель должен смотреть на любое дело как на трудное и для его решения мобилизовать все свои ресурсы, чтобы в итоге оно стало легким;
- руководитель должен помнить о том, что осуществление великого начинается с малого;
- мудрый руководитель должен оставаться «невидимым» для своих подданных, лучший тот, о котором люди знают лишь то, что он существует.

Таким образом, в большинстве древнекитайских управленческих трактатов основное внимание сконцентрировано на рассмотрении проблем общества и государства. Древнекитайская управленческая мысль достаточно рано выделилась из религиозной литературы и прежде всего рассматривала проблемы государственного управления и взаимоотношения человека и общества.

Отличительные черты древнекитайских управленческих трактатов, имеющих, как правило, системное и мировоззренческое значение:

- рациональность;
- рассмотрение управленческих вопросов, как и любых других, с точки зрения культуры и менталитета китайцев;
- разработка рекомендаций, касающихся управления государством в целом, а не конкретными предприятиями;
- ориентация на психологию управления, умение психологически переиграть конкурента, противника и т. д.

Многие управленческие идеи, предложенные видными государственными деятелями, философами и мыслителями Древнего Китая, были реализованы на практике.

#### **3.2.2. Управленческие концепции мыслителей античных государств**

Рабовладельческая экономика в ее классической форме высшего расцвета достигла в так называемых античных государствах – Древней Греции и Древнем Риме. Развитие Древней Греции и Древнего Рима как самостоятельных форм античной системы хозяйствования отличалось и по экономическому, и по государственно-политическому устройству от развития стран Древнего Востока.

Для античной модели экономики характерны следующие черты<sup>34</sup>:

- Во-первых, резкая дифференциация населения на свободных людей и рабов. Полноправным гражданином страны мог быть только свободный человек. Рабы считались своего рода «говорящими орудиями» и не имели имущественных и гражданских прав. При этом рабы являлись производителями материальных благ во всех сферах экономики.
- Во-вторых, в отличие от «азиатского способа производства», значительное развитие получили частнособственнические отношения, которые пришли на смену полисной собственности на землю, являвшейся своеобразным сочетанием общинной и частной собственности.
- В-третьих, по сравнению с экономико-управленческой моделью, реализованной в странах Востока, для стран Запада характерен более «демократический» режим власти – в период становления государственное устройство представляло собой, как правило, военную демократию, в период расцвета – форму демократической или аристократической республики.

Наибольшего динамизма античная цивилизация достигла в 1-м тыс. до н. э. – начале 1-го тыс. н. э. В этот период был достигнут значительный прогресс во всех сферах человеческой деятельности, в том числе и в сфере управления. Философы и государственные деятели оставили многочисленные трактаты, в которых рассматривалось развитие управленческой практики и давалось ее теоретическое обоснование.

**Древняя Греция.** Древнегреческие философы Сократ, Ксенофонт, Платон и Аристотель внесли большой вклад в развитие управленческой мысли. В их трактатах объектом специальных исследований стали вопросы управления государственным и частным хозяйством.

**Сократ** (470–399 до н. э.) – древнегреческий философ, один из родоначальников диалектики. Сократ не оставил письменных работ, поскольку принципиально не записывал свои мысли. Действительной сферой существования истинного знания и мудрости он считал живую беседу с оппонентами, диалоги и полемику.

---

<sup>34</sup> Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 57–58.

Взгляды Сократа известны благодаря изложению его разговоров в сочинениях его учеников: Платона, Ксенофонта и в значительно меньшей степени Аристотеля.

Сократ одним из первых дал характеристику управления как особой сферы деятельности. По его мнению, главное в управлении – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения порученных ему задач. Причем он подчеркивал, что эффективно управлять общественными делами может только тот, кто сам достиг успехов в личных делах.

На основе анализа различных форм управления Сократ провозгласил принцип универсальности управления.

**Ксенофонт** (ок. 430 – 355 (354) до н.э.) – древнегреческий писатель, историк, афинский полководец и политический деятель. Наиболее известной работой Ксенофонта, в которой нашли отражение взгляды философа на управление домохозяйством, являлся «Домострой». В оригинале произведение называется «Ойкономика» (др.-греч. Οἰκονομικός), от греч. οἶκος – дом и νόμος – закон, буквально – правила ведения хозяйства. Оно написано в форме диалога, в первой части которого Сократ разговаривает с Критобулом, а во второй рассказывает Критобулу о своей беседе с Исхомахом.

«Домострой» представляет собой руководство по организации рабовладельческого хозяйства и наилучшим методам эксплуатации рабов. Ксенофонт являлся сторонником натурального хозяйства, основной отраслью которого должно быть земледелие. Земледелие рассматривалось им как источник благоденствия для народа: «...земледелие – мать и кормилица всех профессий». В противоположность земледелию, Ксенофонт считал ремесло, которое обрекает работников на сидячий образ жизни, скорее заслуживающим осуждения, чем одобрения. Тем не менее в обеих отраслях функции надзора и контроля должны выполнять свободные граждане, а физический труд являлся уделом рабов.

Одним из первых в управленческой науке Ксенофонт подчеркивал, что «домоводство», или «ведение хозяйства», является важной наукой, необходимой для человека. Ее цель – помочь человеку в увеличении принадлежащего ему имущества и обогащении хозяйства. В свою очередь, хозяйство Ксенофонт определил как «всё без исключения имущество, а имуществом каждого мы назвали то, что полезно ему в жизни, а полезное, как мы нашли, –

это всё, чем человек умеет пользоваться»<sup>35</sup>. По его мнению, даже если человек уже достаточно богат, он не должен забывать думать о «добывании денег», поскольку расточительство может очень быстро привести к полному разорению хозяйства.

Главным принципом хозяйственного поведения и единственным путем к обогащению провозглашалось следование следующему правилу: «Всего должно быть в достаточном объеме; жить надо уметь так, чтобы оставался излишек». То есть Ксенофонт подчеркивал, что для того, чтобы оставался излишек и происходило обогащение хозяйства, необходимо грамотное управление. Причем выполнять управленческие функции может (и должен) не только сам хозяин, но и специальный управляющий.

Ксенофонт обозначил ряд качеств, которыми должен обладать хороший управляющий:

- хорошее расположение к начальнику (хозяину) и его семье;
- заботливое отношение к имуществу и умение привить это качество своим подчиненным;
- честность;
- знания – он должен знать, что надо делать, когда, как.

При этом Ксенофонт подчеркивал, что не все люди могут быть управляющими. Он выделил три категории людей, которых нельзя назначать управляющими. Во-первых, это люди, которые невоздержанны в употреблении вина, такого человека «не сделаешь заботливым: пьянство заставляет его забывать о всех нужных делах». Во-вторых, это люди «неумеренные по части сна: когда спит человек, он ни сам не может исполнять своих обязанностей, ни других заставлять». В-третьих, это люди «чрезмерно преданные любовным наслаждениям»<sup>36</sup>. Таким образом, если у человека отсутствуют указанные недостатки и он обладает положительными качествами, он может стать достойным управляющим.

Кроме того, Ксенофонт указывает на еще одно качество, которое абсолютно необходимо управляющему, – это умение «начальствовать над работниками». Для того чтобы добиться от работников (рабов) успешного выполнения работы, управляющий может использовать три основных способа воздействия на них: наказание,

---

<sup>35</sup> В данном параграфе изложение идей Ксенофонта производится по его работе «Домострой». URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/ksenofont\\_domostroy](http://www.i-u.ru/biblio/archive/ksenofont_domostroy) (дата обращения: 22.12.2009). Гл. 6.

<sup>36</sup> Там же. Гл. 12–13.

хорошее обращение и похвалу. Когда работники вздумают оказать непослушание или будут невнимательны, то им следует сделать выговор и строже следить за их работой. Если работники хорошо справляются со своими обязанностями, то нужно проявить хорошее отношение к ним, например «удовлетворяя, сверх других потребностей, их аппетит». Ксенофонт подчеркивает, что «людей можно делать послушнее одним даже словом». Он пишет: «На честолюбивые натуры сильно действует и похвала: у некоторых натур жажда похвалы не меньше, чем у других стремление к пище и питью»<sup>37</sup>. С помощью этих средств, по мнению Ксенофонта, можно научить делать людей послушными и эффективно руководить ими.

В «Домострое» были также рассмотрены вопросы материального стимулирования и оплаты труда, причем не только управляющих, но и рабов. Ксенофонт обращал особое внимание на необходимость заинтересовать работников в результатах своего труда. Одним из лучших способов материального стимулирования труда работников является «метод их участия в общих достижениях». Рассматривая вопрос стимулирования труда управляющих, Ксенофонт писал, что для этой должности вполне подходят люди, которые влюблены в наживу, – «они легко поддаются обучению заботливости: ничего другого не нужно, как только показать им, что заботливость – дело прибыльное». Далее он предупреждал, что нельзя равнять «наградами хороших работников с плохими», хорошему работнику нужно «дать в награду что получше, а плохому – что похуже».

Ксенофонт одним из первых в мировой управленческой мысли достаточно подробно рассматривал проблему разделения труда. Он подчеркивал полезность разделения труда, которое дает большой эффект не только в производственной сфере (даже в поварском деле), но и в управленческом труде. По его мнению, тот, кто выполняет одну работу, выполняет ее наилучшим образом. Управляющие должны стремиться так организовать работу, чтобы пробудить у каждого работника честолюбивые желания и дух соревнования, в результате чего произойдет увеличение производительности труда и обогащение хозяйства.

Таким образом, Ксенофонт создал достаточно стройную концепцию управления хозяйством, а его труд «Домострой» можно рассматривать как первый учебник по управлению персоналом.

---

<sup>37</sup> Там же. Гл. 13.

**Платон** (428 или 427 – 348 или 347 до н. э.) – древнегреческий философ, ученик Сократа. Платон написал много работ философского, экономического, социально-политического и управленческого характера. Управленческие проблемы рассмотрены им в двух сочинениях: «Государство» и «Законы».

Платон разработал проект идеального государственного устройства, основанного на идее справедливости. Рассматривая работы мыслителя, можно сделать вывод, что при создании своей концепции идеального государства автор основывался на следующих предпосылках:

- Во-первых, вне общественно-политической жизни существование человека невозможно: «Испытывая нужду во многом, многие люди собираются воедино, чтобы обитать сообща и оказывать друг другу помощь: такое совместное поселение и получает у нас название государства»<sup>38</sup>.
- Во-вторых, общество построено на принципе неравенства, которое коренится в природе человека и, следовательно, неустранимо. Кроме того, «люди рождаются не слишком похожими друг на друга, их природа бывает различна, так что они имеют различные способности к тому или иному делу»<sup>39</sup>.
- В-третьих, причиной возникновения общества является разделение труда, которое позволяет разрешить противоречие между разнообразием потребностей и ограниченностью способностей человека. Причем Платон подчеркивал, что «работник должен приспосабливаться к делу, а не дело к работнику». Общественное разделение труда является также основой разделения государства на сословия.
- В-четвертых, государство построено по сословному принципу.

Государство Платона состоит из трех сословий: философов-правителей, стражей-воинов и так называемого третьего сословия – крестьян, ремесленников, торговцев и т. д. Каждое сословие занимается тем, к чему оно способно. Между этими социальными образованиями должна быть установлена гармония сосуществования.

Как и большинство мыслителей того времени, Платон рассматривает государство сквозь призму норм этики и морали. По его мнению, существование общества основывается на двух принципах –

---

<sup>38</sup> Платон. Государство // Соч. : в 4 т. Москва : Мысль, 1994. Т. 3. С. 131.

<sup>39</sup> Там же.

нравственности и хозяйствования, включая рыночные институты, такие как деньги, торговля и т. д. Применительно к высшим сословиям частная собственность отрицается, однако третьему сословию она даже необходима, поскольку учит бережливости.

Гармоничное существование государства обеспечивается, по мнению Платона, благодаря тому, что им управляет наиболее мудрое сословие – правители. В качестве правителей он видит философов. Только они, будучи мыслителями по природе, при соответствующем воспитании и образовании, могут иметь такое право. «Государство... всецело было бы мудрым благодаря совсем небольшой части населения, которая стоит во главе и управляет, и ее знанию»<sup>40</sup>. Правитель должен любить истину, быть правдивым, рассудительным и бескорыстным. Он не может быть мелочным, хвастливым, робким, неуживчивым и несправедливым. Правитель является своего рода пастырем, осуществляющим уход и надзор за человеческим стадом. При этом Платон различал два вида попечения: тираническое, основанное на силе, и мягкое – политическое.

В целом для идеального по своему устройству государства характерно наличие четырех добродетелей: мудрости, мужества, рассудительности и справедливости. По мнению Платона, мудрость – это высшее знание, с помощью которого «можно решать не мелкие, а общегосударственные вопросы, наилучшим образом руководя внутренними и внешними отношениями»<sup>41</sup>. Мудрое управление, считал он, должно основываться на всеобщих и разумных законах. В то же время сами по себе эти законы слишком абстрактны и догматичны для того, чтобы на их основе можно было отыскать правильное решение в каждой конкретной ситуации.

Платон рассматривал управление как науку об общем питании людей и доказывал, что деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. Он был одним из первых, кто обосновал концепцию разделения труда. По его мнению, всем членам общества необходимо трудиться. Но для хорошей работы обязательна специализация и разделение труда: «Можно сделать всё в большем количестве, лучше и легче, если выполнять одну какую-нибудь работу соответственно своим природным задаткам, и притом вовремя, не отвлекаясь на другие работы»<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> Там же. С. 199.

<sup>41</sup> Там же.

<sup>42</sup> Там же. С. 131.

Таким образом, многие идеи Платона, такие как идея о необходимости управления на основе знаний, идея об обязательном разделении и специализации труда и идея об обязательном учете при принятии решения в конкретной ситуации, нашли отражение в современных теориях управления.

**Аристотель** (384–322 до н.э.) – древнегреческий философ, ученый-энциклопедист, основатель школы перипатетиков<sup>43</sup>. Родился в Стагире. В 367 г. отправился в Афины, где стал сначала учеником, а затем преподавателем в Академии Платона. После смерти Платона покинул Афины и отправился путешествовать. В 335 г. до н.э. основал учебное заведение в Афинах возле храма Аполлона Ликейского, называемое Ликей или Перипат.

Основные работы: «Метафизика», «Органон», «Никомахова этика», «Эвдемова этика», «Политика».

Аристотель внес большой вклад в развитие многих областей научного знания. Им были созданы новые научные направления, разработаны основы формальной логики, произведена классификация наук, определены их предмет и методы. В учении Аристотеля анализируются онтологические (учение о бытии), гносеологические (учение о познании), этические, социально-политические и естественно-научные вопросы.

Аристотель выделил из эмпирической практики научные знания. По его мнению, «наилучший способ теоретического построения состоял бы в рассмотрении первичного образования предметов»; рассматривая, из чего состоят явления, мы «лучше увидим, чем они отличаются одно от другого и возможно ли каждому из них дать научное объяснение»<sup>44</sup>.

Одной их наиболее разработанных областей философии Аристотеля является сфера политических отношений. Главным методологическим принципом при построения теории государства также является «расчленение сложного на его простые элементы (мельчайшие части целого)».

Государство в представлении Аристотеля «продукт естественного возникновения», оно логически наиболее развитое состояние общества, которое сменяет другие естественные формы

<sup>43</sup> **Перипатетики** – последователи Аристотеля. Название школы перипатетиков происходит от названия учебного заведения, основанного Аристотелем в Ликее.

<sup>44</sup> *Аристотель*. Политика. URL: <http://www.klex.ru/24m> (дата обращения: 15.01.2015). Кн. 1.



общения людей: семью и поселение. Происхождение государства связывается с природой человека: «...человек по природе своей есть существо политическое и... существо общественное», поэтому он не может жить вне государства.

Исходной установкой социально-политической теории Аристотеля являлось рассмотрение рабовладельческого устройства в качестве вечного, а деления на рабов и рабовладельцев – соответствующего самой природе человека. По его мнению, раб – тот, кто «не способен управлять собой, раб по природе – тот, кто может принадлежать другому и кто причастен к рассудку в такой мере, что способен понимать его приказания, но сам рассудком не обладает»<sup>45</sup>. Таким образом, в системе человеческих отношений Аристотель подчеркивал отношения управления, или взаимоотношения управляющего действиями и исполняющего эти действия: «...что раб должен уметь исполнять, то господин должен уметь приказывать». Причем он подчеркивает, что рабам нужны не только приказания, но и назидания.

При разработке теории государства Аристотель опирался на исследования реальной истории политики античных полисов, устройство которых он пытался рационализировать на основе сформулированных им политических принципов. Будучи выразителем полисной идеологии, Аристотель был противником больших государственных образований. По его мнению, для наиболее эффективной организации общественной жизни государство должны быть небольшим: «общество, состоящее из нескольких селений, есть вполне завершенное государство, достигшее, можно сказать, в полной мере самодовлеющего состояния и возникшее ради потребностей жизни, но существующее ради достижения благой жизни»<sup>46</sup>. Граждане обязаны принимать активное участие в политической деятельности.

Государственным устройством – это распорядок в области организации государственных должностей вообще, и в первую очередь верховной власти: верховная власть повсюду связана с порядком государственного управления, а последний и есть государственное устройство. Аристотель различал три правильные и три «испорченные» формы государственного устройства. По его мнению,

---

<sup>45</sup> Там же.

<sup>46</sup> Там же.

критерием их различения является цель правления: в правильных формах политическая власть служит всему обществу, в испорченных формах власть используется в интересах правителей.

Правильными философ считал формы, при которых исключена возможность корыстного использования власти. К ним относятся монархия, аристократия и «полития», основанная на сочетании олигархии и демократии. При политии управление обществом возлагается на средний класс, т.е. на преобладающие слои средних собственников (среднезажиточные слои населения), которые были бы ни богаты, ни бедны, так как то и другое связано со склонностью к развращенности и несправедливости. Испорченными, как бы выродившимися видами правильных форм Аристотель считал тиранию, чистую олигархию и крайнюю демократию. Лучшая форма правления – полития, худшая – демократия, неизбежное вырождение которой приводит к тирании.

Аристотель акцентировал внимание на проблеме звенности в управлении государством. Он считал, что при любом государственном устройстве проявляются два звена – высшее и низшее. Управление государственным устройством может быть эффективным только в том случае, когда оно сосредоточено в руках достойнейших людей: «...править должны те, кто в состоянии править наилучшим образом». Причем управление должно быть соотносено с нормами этики.

Аристотель заложил основы учения о домохозяйстве. В работах «Никомахова этика» и «Политика» Аристотель впервые исследовал экономические процессы с целью обнаружения в них общих закономерностей. Экономика была выделена в самостоятельную сферу деятельности.

По его мнению, существует необходимость в разработке «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими. Рассматривая способы приобретения богатства и удовлетворения потребностей, Аристотель выделил экономику и хрематистику. Он писал: «...искусство наживать состояние не тождественно науке о домохозяйстве: в одном случае речь идет о приобретении средств, в другом – о пользовании ими...». Целью экономики является приобретение потребительных стоимостей, необходимых для жизни, домашнего хозяйства

и для государственных нужд. Экономическая деятельность обусловлена естественными причинами и является необходимой. Хрематистика – неестественная деятельность, искусство наживать состояние путем торговли, которая не является необходимой и не сообразуется с законами природы.

Рассматривая вопросы управления на уровне домохозяйства, Аристотель подчеркивал, что дело это довольно трудное, и считал возможной передачу функций по управлению специальным управляющим. Он писал: «...у тех (господ), кто имеет возможность избежать таких хлопот, управляющий берет на себя эту обязанность, сами же они занимаются политикой или философией»<sup>47</sup>.

У Аристотеля можно найти также идеи о необходимости специализации труда. По его мнению, всякое дело лучше всего исполняется одним человеком. «С этим обязательно должен считаться законодатель; он не должен допускать, чтобы один и тот же человек и на флейте играл, и сапоги тачал».

Таким образом, можно сказать, что «дух научного познания», который характерен для теории Аристотеля, сформировал в дальнейшем основу для научного менеджмента.

**Древний Рим.** История Древнего Рима является последним этапом в развитии Древнего мира. Она охватывает период с начала 1-го тыс. до н.э. до конца V в. н.э. Древние римляне внесли большой вклад в формирование принципов общегосударственного управления.

Римская империя представляет уникальный опыт организации и контроля деятельности на огромной территории в Европе и Северной Африке, населенной разными по традициям и культуре народами. К числу безусловных достижений Древнего Рима можно отнести значительную свободу предпринимательства, обеспечение четкого исполнения контрактов и защиту прав собственности. Распространение римского права на подчиненные территории обеспечивало единообразные юридические рамки во всей империи. Кроме того, на всей территории Римской империи было достигнуто единообразие управления, денежной и налоговой системы, стандартизирована система мер и весов, возникли различные гильдии, объединяющие независимых производителей.

---

<sup>47</sup> Аристотель. Политика. URL: <http://www.klex.ru/24m> (дата обращения: 15.01.2015). Кн. 1.

Древнеримские мыслители, ученые, политические и общественные деятели внесли большой вклад в развитие управленческой мысли. В общетеоретическом плане значительное влияние на формирование древнеримской управленческой мысли оказали концепции древнегреческих авторов: Сократа, Платона и Аристотеля. Основное внимание в римской управленческой мысли было сосредоточено на анализе формирования частного рабовладельческого хозяйства и управления им и на разработке рекомендаций по организации рабовладельческой виллы – типичного хозяйства зажиточных граждан. Эти вопросы наиболее полно были рассмотрены в трудах Катона Старшего, Варрона, Колумеллы и Плиния Старшего.

**Катон Старший**, или **Марк Порций Катон Цензор** (234–149 до н.э.), – известный римский государственный деятель, политик, оратор и писатель. Катон составил своего рода энциклопедию по разным наукам в форме наставлений, предназначенных для его сына Марка, создавал пособия по различным вопросам, важным для помещика и гражданина, например «Медицинские записки», «Заметки о гражданском праве», «О военном деле», написал фундаментальный труд по истории Рима «Начала». Однако эти сочинения не сохранились. Полностью сохранилось только сочинение «О земледелии».

В трактате «О земледелии» Катон описывал функционирование образцовой рабовладельческой оливководческой виллы средней величины, типичной для центральной Италии. Без систематического порядка представлены различные правила и практические наставления, относящиеся к земледелию, садоводству, огородничеству, скотоводству, виноделию, а также касающиеся организации труда рабов и их надсмотрщиков и т. д.

Наиболее почетным занятием для римских граждан Катон считал сельское хозяйство. В своей работе он обосновывал преимущества сельского хозяйства по сравнению с другими отраслями экономики и доказывал, что доход от земледелия «самый чистый, самый верный и вовсе не вызывает зависти». По его мнению, из земледельцев выходят «самые верные люди и самые стойкие солдаты»<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Катон (Старший). Жизнь и деятельность. URL: <http://www.historicus.ru/151> (дата обращения: 15.01.2015).

Хотя Катон и был сторонником натурального хозяйства, в его работе просматриваются идеи о необходимости рыночной ориентации поместья. Для идеального имения, по его мнению, характерна полная самообеспеченность всеми сельскохозяйственными продуктами, в нём выращивается продукция на продажу или для обмена с городом ремесленными товарами. Катон считал, что самое лучшее имение должно обладать следующими угодьями: виноградником, поливным огородом, ивняком, масличным садом, лугом, хлебной нивой, лесом и т. д.

Катон первым в экономическо-управленческой мысли Древнего Рима поставил проблему эффективности рабовладельческого хозяйства, связав ее с организацией производства и обмена. По его мнению, пригородное имение хозяин «должен устроить и засадить так, чтобы оно было как можно прибыльнее». Прибыльность имения – «честь и слава» его хозяина.

В организации образцового хозяйства Катон решающую роль отводил не средствам производства, а «хорошему месту», организации труда рабов и организации самого процесса производства. По его мнению, прежде чем покупать виллу, будущий хозяин должен посмотреть, много ли в усадьбе прессов, сколько сосудов для хранения земледельческой продукции. Необходимо, «чтобы оборудования было поменьше и чтобы тебе не израсходоваться на имении».

Огромная роль в повышении эффективности и доходности поместья отводилась хозяину поместья. Его основными задачами было общее управление имением и контроль работы управляющих и рабов. В своей работе Катон давал рекомендации хозяину по планированию, распределению и учету произведенных в имении работ.

По мнению Катона, необходимо планирование работ в имении на целый год вперед. При этом обязателен контроль за проделанной работой, сравнение результатов работы и того, что было ранее намечено. В случае если работа не была осуществлена, необходимо выяснить причины невыполнения плана. Он писал: «Хозяин, придя в усадьбу и помолвившись домашнему Лару, должен обойти поместье, если можно, в тот же самый день, а если не в тот же самый день, то на следующий... Когда он узнал, каким образом обработано поместье и какие работы сделаны, а какие не сделаны, то на следующий день он позовет вилика и спросит его, что из работ

сделано, что остается; достаточно ли своевременно были выполнены работы, можно ли выполнить те, которые остаются, и сколько получено вина, хлеба, всяких прочих вещей. Когда он узнал это, ему следует проверить по отчету уроки и рабочие дни»<sup>49</sup>. Далее Катон пишет, что хозяин должен распорядиться о выполнении работ и «составить их письменный перечень».

Кроме того, хозяин должен был хорошо знать календарь земледельческих работ и все необходимые агротехнические приемы. В целом, характеризуя деятельность хозяина, Катон приводит такой афоризм: «Хозяйский глаз – алмаз».

Для того чтобы можно было эффективнее контролировать деятельность рабов, Катон советовал хозяину подыскивать среди рабов надзирателя – вилика и ключницу. Катон писал: «Вот обязанности вилика. Он должен завести хороший порядок, соблюдать праздники; чужого в руки не брать; свое охранять тщательно. Он разбирает споры рабов; если кто в чем провинился, он хорошенько наказывает виновного, смотря по проступку. Рабам не должно быть плохо: они не должны мерзнуть и голодать. У вилика они всегда в работе: так он их легче удержит от дурного и воровства. Если вилик не захочет, чтобы рабы вели себя плохо, они себя плохо вести не будут. Если же он это будет терпеть, хозяин не должен оставлять этого безнаказанным. За заслугу он благодарит, чтобы и остальным хотелось вести себя правильно. Вилик не должен слоняться без дела... Он первым встанет с постели и последним ляжет в постель»<sup>50</sup>. Вилик должен отчитываться перед хозяином о работе рабов и узнавать об их умонастроениях. Работая, он узнает, что у рабов «на уме, и они будут покладистее в работе».

Катон давал рекомендации по организации труда рабов. По его мнению, интенсивность труда в идеальном имении должна достигаться не трудом «из-под палки», а на основе установления каждому работнику «урока», т.е. определенного объема конкретной работы. Такие «уроки» были стандартными и варьировались в зависимости от местности и личных качеств раба. Так, например, по данным римских агрономов, раб обрабатывал мотыгой от  $\frac{1}{4}$  до

---

<sup>49</sup> Катон Марк Порций. Земледелие / пер. и коммент. М. Е. Сергеевко при участии С. И. Протасовой. Москва ; Ленинград : Издательство АН СССР, 1950. С. 8–9.

<sup>50</sup> Там же. С. 11–12.

$\frac{3}{4}$  югера<sup>51</sup> в день, косил 1 югер, пахал по тяжелой земле югер за три дня, а по легкой – двое суток. Система «уроков» позволяла хозяину контролировать положение дел в имении, в том числе устанавливать, как шла работа в его отсутствие.

По мнению Катона, вилик должен следить за тем, чтобы рабы постоянно были заняты изнурительным трудом, тогда они будут здоровее и охотнее будут идти отдыхать после дневной работы. Рабы должны были работать при любой погоде и даже по праздникам. Он писал: «Если стояла дождливая погода, то вот работы, которые можно делать и в ливень: мыть долии и осмаливать их, прибирать усадьбу, переносить хлеб, выносить навоз наружу, устраивать навозную кучу, очищать зерно, починять веревки, плести новые; рабам надлежало в это же время заняться починкой своих одеял и плащей. По праздникам можно было чистить старые каналы, прокладывать общественную дорогу, вырезать колючие кусты, вскапывать огород, обкашивать луга, резать веники, вырывать колючую траву, обталкивать полбу, наводить чистоту...»<sup>52</sup>.

Катон рассматривал проблему стимулирования труда рабов. По его мнению, рабов необходимо кормить и одевать с учетом того, как они работают и как ведут себя. Кроме того, Катон устанавливал даже сезонные нормы натурального довольствия рабам, рассчитывал норму соли, определял образцы одежды.

Считается, что Катон первым в Риме разработал регламент проведения рабами различных работ на товарной вилле. Он пытался определить оптимальные пропорции «элементов» производства хозяйств, специализирующихся на производстве той или иной продукции. По его мнению, оливковую виллу в 240 югеров могли обслуживать 13 работников (вилик, ключница, 5 работников, 3 пахаря, погонщик ослов, свинопас и овчар), в винодельческом хозяйстве в 100 югеров может трудиться 16 работников и т.д. В своей работе «О земледелии» Катон скрупулезно перечислял весь набор инструментов и предметов домашнего обихода, вплоть до лоскутных одеял рабов.

<sup>51</sup> Югер (лат. *jugerum*) – 2518,2 м<sup>2</sup>. У древних римлян это мера поверхности, служившая для измерения поля и составлявшая собственно площадь, которую можно вспахать в день парой волов, впряженных в ярмо.

<sup>52</sup> Катон Марк Порций. Земледелие / пер. и коммент. М. Е. Сергеевко при участии С. И. Протасовой. Москва ; Ленинград : Издательство АН СССР, 1950. С. 9.

Помимо рабов, Катон предусматривал использование наемных работников, которые работали за деньги или долю урожая. Они могли собирать упавшие маслины и виноград, косить сено. При этом вилу давалась инструкция не задерживать работников в поместье более одного дня.

Таким образом, можно сказать, что, рассматривая вопросы организации товарной рабовладельческой виллы и направления деятельности ее хозяина, Катон в той или иной форме сформулировал почти все основные функции современного управляющего (планирование, организация, мотивация, учет и контроль).

**Марк Теренций Варрон** (116–27 до н. э.) – ученый-энциклопедист, писатель, организатор публичной библиотеки в Риме. Написал более 70 работ, посвященных проблемам философии, истории, риторики, лингвистики, математики, юриспруденции и сельского хозяйства. Однако большинство из них не сохранилось. К числу основных работ можно отнести: «Старина в людском быту и в обрядах богослужебных», «Латинский язык», «Изображения», «Энциклопедия», «Сельское хозяйство».

Как и Катон, Варрон известен прежде всего благодаря своей агрономической работе – трактату «Сельское хозяйство», написанному около 37 г. до н. э. Однако, в отличие от Катона, Варрон никогда не занимался сельским хозяйством, поэтому основными источниками его сведений были беседы с владельцами рабовладельческих поместий и трактаты ученых.

В работе Варрона нашли отражение процессы концентрации земли, интенсификации сельского хозяйства и роста товарности рабовладельческих хозяйств, во многом связанные с дальнейшим проникновением в него товарно-денежных отношений. Варрон был первым, кто описал ряд полевых орудий, собрал и объяснил многие сельскохозяйственные термины.

Ко времени составления трактата стало входить в обиход понятие «латифундия». По определению Варрона, латифундия – это огромное имение, поместье с широко раздвинутыми границами, особым типом хозяйства, отличным от хозяйства имения средних размеров. В то же время Варрон достаточно осторожно относится к латифундиям, для него один из новых типов хозяйства, пока еще малоизвестный и не проявивший свои производственные возможности.



Основное внимание Варрона сосредоточено на рассмотрении «катоновского хозяйства», размером порядка 100–300 югеров. По его мнению, такое хозяйство является самым рациональным. Варрон выделял две цели, к которым должны стремиться землевладельцы, – пользу и удовольствие. При этом на первое место он ставил пользу, связанную с получением дохода. Таким образом, у Варрона, так же как и у Катона, критерий прибыльности хозяйства является определяющим.

Именно с точки зрения доходности Варрон рассматривает вопросы организации рабовладельческого хозяйства. Во-первых, исходя из того, что основная ценность хозяйства – земля, Варрон считал, что доходность имения определяется его агрокультурой, прежде всего свойствами почвы. По его мнению, необходимо знать, «какова земля, и для чего она хороша или нехороша». Кроме того, приступая к организации хозяйства, нужно выяснить, «какое в этом имении оборудование требуется и какое должно иметь для его обработки»<sup>53</sup>.

Во-вторых, Варрон признавал зависимость доходности имения от его местонахождения: «Поместья, рядом с которыми есть места, куда удобно ввозить и продавать изделия своего хозяйства и откуда выгодно ввозить то, что нужно для собственного хозяйства, такие имения уже по этой причине доходны».

В-третьих, доходность хозяйства зависит от рыночной конъюнктуры. По мнению Варрона, для получения как можно большей прибыли необходимо постоянно учитывать колебания рыночных цен на товары. Он считал, что рыночная ориентация необходима, поскольку, с одной стороны, владельцы имений вынуждены покупать даже то, что они сами производят, но в недостаточном количестве, а с другой – иногда становится невыгодно производить что-то в собственном хозяйстве, даже когда это возможно.

В-четвертых, для повышения доходности рабовладельческого хозяйства Варрон предлагал сочетать земледелие со скотоводством, прибыльность которого была тогда велика.

Как и Катон, Варрон пытался определить оптимальные пропорции имения и необходимое количество работников. Варрон не соглашается с предположением Катона о том, что между площадью

<sup>53</sup> Здесь и далее изложение идей Варрона производится по книге: *Варрон Марк Теренций. Сельское хозяйство*. Москва ; Ленинград : Издательство АН СССР, 1963. С. 14–43.

участка и числом рабов, необходимых для его обработки, существует прямая пропорциональная зависимость. По его мнению, в общее число рабов Катон не должен был включать вилика и вилику, т. е. расходы по управлению (на содержание управляющего и ключницы), поскольку эти расходы постоянны и не зависят от площади участка. «Следовательно, – пишет Варрон, – должно уменьшаться или увеличиваться только число работников и погонщиков быков пропорционально уменьшению или увеличению размера имения». Этот принцип применим при условии, «если земля однородна», если же условия отдельных участков различные, то число рабов будет другим.

В своем трактате Варрон много внимания уделял рассмотрению проблемы рационализации использования в хозяйстве труда рабов. Хотя Варрон и считал рабов только «орудиями, которые говорят»<sup>54</sup>, тем не менее для повышения производительности труда он советовал применять более гибкие методы принуждения к труду, поощряя рабов материально и морально. Варрон обращал внимание на условия воспроизводства рабочей силы и допускал появление у рабов семей, потомство которых будет привязано к поместью. Кроме того, он советовал рабовладельцам не покупать много рабов одной и той же национальности, чтобы они не сговорились между собой. Вероятно, на появление этой рекомендации оказало влияние восстание Спартака.

По сравнению с Катоном Варрон уделил много внимания вопросам качества управленческого труда. В его трактате рассматривались новые административные должности, что было связано с необходимостью управлять значительно бóльшим числом рабов, чем во времена Катона. Если у Катона вилик, по сути, ничем не отличался от раба, то Варрон считал, что начальником над рабами должен быть человек грамотный, подвергшийся «влиянию образования». Такой управляющий должен быть честным, обходительным, сведущим в сельском хозяйстве и иметь опыт работы. Варрон отмечал даже такие его характеристики, как хороший характер, более старший возраст по сравнению с подчиненными

---

<sup>54</sup> В Древнем Риме существовало тройное деление средств, которыми возделывали землю: есть орудия говорящие, бессловесные и немые. К говорящим относятся рабы, к бессловесным – волы, к немым – телеги.

и наличие жены, поскольку всё это делает управляющего более серьезным и закрепляет его на одном месте. Для повышения эффективности труда управляющего целесообразно использовать принцип материального вознаграждения.

Рассматривая пути повышения эффективности функционирования хозяйства в целом и решения проблемы низкой производительности рабского труда, Варрон, наряду с трудом рабов, предлагал использовать труд свободных людей. По его мнению, наемных работников выгоднее использовать для возделывания больших сельскохозяйственных угодий и в «нездоровых местностях», где большая смертность рабов могла бы нанести их владельцу значительные убытки. Он писал: «Нездоровые места лучше обрабатывать руками наемников, а не рабов, а в здоровых местах людей следует нанимать на большие сельские работы, например на уборку урожая, на съемку винограда или на жатву».

Таким образом, в трактате «Сельское хозяйство» Варрона нашли отражения новые тенденции в развитии Древнего Рима и принципах организации рабовладельческого хозяйства.

**Луций Юний Модерат Колумелла** (4 – ок. 70 гг. н. э.) – древнеримский писатель и агроном. Родился в Испании. В молодости был на военной службе (в частности, в 35 г. – трибуном в Сирии). Затем в начале правления Клавдия обосновался в Италии, где занялся сельским хозяйством и приобрел несколько имений.

Главное произведение – трактат «О сельском хозяйстве», написанный около 60–65 н. э. Трактат первоначально состоял из 4 книг, однако в конце жизни Колумелла переработал и расширил его до 10 и затем до 12 книг. К трактату примыкает также работа «О деревьях», в которой рассматривается выращивание плодовых и лесных деревьев в питомниках. Обе работы Колумеллы полностью сохранились и были неоднократно переизданы.

Трактат «О сельском хозяйстве» содержит подробный обзор всех сторон античного сельского хозяйства, таких как земледелие, виноградарство, плодоводство, животноводство, пчеловодство и др., и является, по сути, сельскохозяйственной энциклопедией Древнего Рима. В своей работе Колумелла обобщил теории и практический опыт всего античного Средиземноморья в области сельского хозяйства. Он рассказывал об основах сельскохозяйственной

деятельности и давал адресату трактата, некоему Публию Сильвину, множество полезных рекомендаций, направленных на перестройку рабовладельческого хозяйства.

Обобщая сведения предшественников, Колумелла вводит в свой трактат теорию агрикультуры. Он акцентирует внимание на необходимости внедрения в повседневную практику достижений науки о сельском хозяйстве, поскольку «воля и возможность, не соединенные со знанием, принесут хозяину большие потери»<sup>55</sup>. Научным открытием было положение Колумеллы о неисчерпаемом плодородии почвы при правильной ее обработке. Этот тезис противоречил распространенной в его время теории естественного убывания плодородия почвы.

Как и его предшественники, Колумелла был убежден в том, что земледелие – наиболее благородный и достойный способ обогащения. Более того, Колумелла подчеркивал, что сельское хозяйство вообще стоит ближе всего к мудрости и находится с ней как бы в родстве. При этом он был убежден, что сельским хозяйством нельзя заниматься человеку непросвещенному и незнакомому с высокими науками, «немногие ведь могут разобраться даже в различных видах почв».

Можно сказать, что Колумелла разработал определенную программу, указывающую сельскому хозяину, что он должен делать, если он хочет процветания сельского хозяйства. Его советы обращены к «рачительному» хозяину и, по его выражению, представляют собой лишь «костыли» на пути к тому, как получить наибольшую прибыль. Поэтому он давал обстоятельные и конкретные советы: где следует приобрести имение (вдали или поблизости от города), как часто его нужно посещать, какими должны быть оптимальные размеры имения, как выбрать место с учетом климата, природы и почвы, какова должна быть система искусственного удобрения почвы, как правильно расположить постройки, каким должен быть управляющий имением и т. д.

Колумелла был сторонником интенсивного ведения хозяйства, основанного на использовании сельскохозяйственной теории, крупных финансовых вложениях и возможности экспериментировать.

---

<sup>55</sup> Здесь и далее изложение идей Колумеллы производится по публикации: Колумелла. О сельском хозяйстве // Ученые земледельцы древней Италии / под ред. М. Е. Сергеевко. Ленинград : Наука, 1970. С. 130–134.

Он отвергал утверждение, в соответствии с которым упадок сельского хозяйства обусловлен ухудшением плодородия земли и плохим климатом. По его мнению, главной причиной упадка является неправильная организация хозяйства и халатное отношение рабов к труду. Исходя из этого, он предложил систему мероприятий для более рациональной организации рабовладельческого хозяйства. В общих чертах основные рекомендации по улучшению организации хозяйства можно свести к следующим положениям.

Во-первых, необходимо, чтобы имением лично управлял строгий и опытный хозяин. Поэтому Колумелла советовал покупать пригородные имения, чтобы чаще там бывать. Владельцам отдаленных хозяйств он советовал сдавать землю в аренду свободным колонам, причем владельцу имения не следовало часто менять арендаторов, и рекомендовалось привлекать колонов, прочно привязанных к месту. Он подчеркивал, что часто повторяющаяся сдача в аренду является злом, однако еще хуже сдавать имение горожанину, который предпочитает обрабатывать землю не своими руками, а руками рабов. При этом Колумелла считал труд хорошо организованных рабов всё-таки более выгодным, чем труд колонов, часто «портящих» лозы и деревья.

Во-вторых, необходимо использование интенсивных технологий и научных знаний. По его мнению, большое, но плохо обработанное поле даст меньше дохода, чем маленький, но старательно обработанный участок. Хороший хозяин всегда может сделать прибыльным любой участок земли, если будет «выращивать на ней как раз то, что пойдет там лучше всего».

В-третьих, необходима эффективная организация труда рабов. Для этого Колумелла рекомендовал ввести разделение и специализацию труда, а также использовать квалифицированный рабский труд. По его мнению, производительность труда находится в прямой зависимости от разделения его между работниками. Поэтому, он писал, ни в коем случае ни следует допускать, чтобы рабы исполняли все работы без разбора, так как тогда никто не считает порученного дела своим, каждый старается от него увильнуть и, следовательно, не удастся выявить прилежных и ленивых.

Колумелла считал, что источником роста производительности труда может стать и создание духа соревнования у рабов. Для этого их надо делить на группы и устраивать между ними, так же как

и между отдельными работниками, соревнования. При такой организации труда рабы не будут сетовать на наказание ленивых и небрежных, а кроме того, за группами будет легче наблюдать.

В-четвертых, необходим правильный подбор управляющих. По словам Колумеллы, неопытный, физически непригодный к сельским работам вилик наносит хозяйству большой ущерб. Поэтому назначать на эту должность надо очень осмотрительно. Прежде всего, Колумелла советовал не назначать вилика из тех рабов, которые нравились своей внешностью, а также из тех, которые служили городским прихотям. Виликом должен быть человек среднего возраста и крепкого здоровья, сведущий в сельских работах или по крайней мере весьма озабоченный тем, чтобы поскорее их изучить. Кроме того, по его мнению, виликом нужно выбирать человека, с детства закаленного на сельской работе и испытанного на деле. Более того, Колумелла считал, что неграмотный управляющий даже надежнее, поскольку чем грамотнее управляющий, тем больше путей для мошенничества он сможет найти.

Рассматривая злоупотребления, возможные со стороны вилика и рабов, Колумелла писал: «Наконец, при уборке зерна в амбар они неправильно показывают его количество в счетной записи. ...Даже и неграмотный, лишь бы он обладал твердой памятью, достаточно хорошо может управлять хозяйством. Такой вилик будет чаще приносить своему господину наличные деньги, нежели приходно-расходную книгу, ибо, не умея писать, ему будет труднее самому составить фальшивые счета или пользоваться для этого услугами из боязни быть уличенным».

В-пятых, необходимо использование стимулов к труду. Моральные и материальные стимулы к труду должны применяться как по отношению к рабам, так и по отношению к виликам, осуществляющим за ними надзор. Разрабатывая систему стимулов, Колумелла придавал большое значение даже характеру взаимоотношений между господином и рабами.

Диапазон предложенных им способов влияния и принуждения для превращения негодных рабов в прилежных работников и роста производительности их труда был достаточно широким: от традиционной поместной тюрьмы в подвале до дружеского разговора, совместного обсуждения каких-нибудь новых работ, разрешения

рабам жаловаться на жестокое обращение и даже шуток. Колумелла считал, что такой «хозяйской ласковостью» облегчается постоянный труд рабов. Кроме того, если хозяин «делает вид, будто бы он совещается с более опытными», то он может узнать способности каждого раба и степень его сообразительности. В свою очередь, рабы «охотно берутся за дело, о котором с ними совещались и которое предпринято с их совета».

Тем не менее, несмотря на значительную проработку вопросов стимулирования, одним из важнейших факторов повышения производительности труда Колумелла считал внеэкономическое принуждение, насилие и страх перед хозяином. Еще одним значимым условием эффективной организации труда он полагал постоянный контроль. По словам Колумеллы, без тщательного надзора со стороны виллика, а еще лучше самого хозяина, рабы «портятся», бездельничают и воруют.

Своей работой Колумелла пытался убедить современников, что правильно организованное хозяйство может и должно приносить прибыль.

Таким образом, работы Катона, Варрона и Колумеллы являются важными источниками, из которых можно узнать не только об особенностях и проблемах сельского хозяйства Древнего Рима, но и о тенденциях развития управленческой практики, эволюции экономико-управленческих взглядов древних римлян по вопросам организации рабовладельческого хозяйства.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие рекомендации по управлению страной представлены в известных древнеегипетских трактатах?
2. В чём состоит основной вклад Древнего Египта в развитие теории и практики управления?
3. На основании каких источников можно судить о протекании процессов управления на Древнем Востоке?
4. В чём состоит специфика управленческой практики в странах Древнего Востока?
5. В чём заключается основной вклад трактата «Артхашастра» в практику управления?

6. В чём заключается специфика древнекитайской управленческой мысли?
7. Назовите основные течения древнекитайской экономической и общественной мысли. В чём их сходство и различие?
8. В чём состоят общие особенности управленческой мысли на Западе и на Востоке в период рабовладения? С чем это связано?
9. Назовите особенности античной управленческой мысли.
10. В чём сходство и различие управленческих идей античных мыслителей?
11. В чём сходство и различие управленческих идей в Древней Греции и в Древнем Риме? С чем это связано?
12. Почему работа Ксенофонта «Домострой» считается первым учебником по управлению персоналом?
13. Как изменения в хозяйственной практике Древнего Рима отразились на трактовке управленческих вопросов?



## Глава 4. Концепция управления в период феодализма

### 4.1. Условия возникновения управленческих идей в период формирования и развития феодального общества

Элементы феодализма возникли еще в недрах хозяйственной системы позднего периода Римской империи в II–III вв. Но значение господствующего типа общественных отношений феодализм приобрел лишь с V–VI вв. в результате синтеза тех общественно-экономических условий, которые имелись в Римской империи, с новыми условиями, которые принесли с собой германские завоеватели<sup>56</sup>.

**Этапы феодализма.** Феодальная формация существовала в Западной Европе на протяжении практически 1000 лет. Эта эпоха началась с падения римского рабовладельческого государства в V–VI вв. н.э. и окончательно закончилась в XVII–XVIII вв., а в некоторых странах – только в XIX в. Феодализм практически полностью укладывается в хронологические рамки Средневековья. В Средние века в его развитии можно условно выделить три этапа:

1. Раннефеодальный этап (раннее Средневековье, V–X вв.) – становление феодальной частной собственности на землю, появление первых форм зависимого населения.
2. Расцвет феодальных отношений (Высокое Средневековье, XI – начало XV в.) – период полного развития феодального строя, господство централизованной сословно-представительной монархии, домениальной системы хозяйства, развитие городов, ремесла, торговли, формирование городского права и центральной государственной власти.
3. Разложение феодализма (позднее Средневековье, XVI–XVII вв.) – кризис феодальной системы хозяйствования и зарождение в ее условиях рыночных отношений, оформление государственного управления на принципах абсолютной монархии и формирование колониальной системы и мирового хозяйства.

На каждом из этих этапов управленческая мысль не оставалась неизменной и в той или иной степени отражала эволюцию социально-экономических и политических систем, а кроме

<sup>56</sup> Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 84–87.

того, специфические особенности феодализма в разных странах, определяемые конкретно-историческими и географическими условиями, традициями и культурой народов.

**Особенности феодальной экономики.** В целом для феодального хозяйства большинства европейских стран характерны следующие черты.

Во-первых, аграрный характер экономики, господство натурального хозяйства и относительная неразвитость товарно-денежных отношений.

Хозяйство носило преимущественно натуральный характер – каждый производил всё необходимое для себя из собственных ресурсов, практически не прибегая к рыночному обмену. Хотя торговля и ремесла развивались, они являлись второстепенными секторами экономики, а основу феодального строя составлял аграрный сектор. Он значительно преобладал над промышленным и торговым секторами. Производительность труда в сельском хозяйстве являлась скорее результатом естественных производительных сил, а не личных усилий работников. Для любой сферы экономики был характерен низкий уровень развития знаний и техники, повсеместным было применение ручного труда.

Во-вторых, господство крупного феодального землевладения и условный характер земельной собственности.

Основным видом феодальной собственности была земля. Образование крупной земельной собственности стало результатом общественного разделения труда. Особенно активно этот процесс протекал в VIII–IX вв. в тех регионах Западной Европы, которые испытывали наибольшее влияние римских традиций. Для периода феодализма характерно соединение земельной собственности с верховной властью.

Часто землевладелец являлся не собственником, а держателем земли, которая была ему передана вышестоящим сеньором на определенных условиях. Место, которое занимал землевладелец в общественной иерархии, зависело от размеров земельных владений и количества зависимых от него мелких земельных держателей. В пределах своих земельных владений феодал (в том числе церковный) становился полным «государем-вотчинником».

В-третьих, сословный характер общества и наличие отношений личной зависимости.

В европейских странах в период феодализма постепенно сложилось четыре основных сословия: церковные феодалы-священнослужители, светские феодалы-рыцари, крестьяне и горожане-бюргеры. Для каждого из этих сословий была характерна своя организационно-управленческая и социально-экономическая идеология и культура, оказывавшие значительное влияние на формирование управленческой мысли.

Духовенство было наиболее организованным сословием, обладало строгой иерархией и входило в светскую систему вассалитета. Поскольку это было открытое сословие, оно включало также и наиболее одаренных представителей других классов. Это во многом предопределило тот факт, что в период Средневековья именно церковные феодалы в основном занимались разработкой общественных, в том числе управленческих проблем.

Светские феодалы, особенно на первом и втором этапах феодализма, стремились к увеличению богатства в первую очередь путем войн, а не на основе рационального ведения хозяйства и сбережения. Для них было характерно демонстративное, престижное потребление, поднимающее их социальный статус. Поэтому представители этого сословия не оставили серьезных экономико-управленческих трактатов.

Одной из наиболее характерных черт феодализма являлось наличие вертикальных отношений господства и подчинения. Уже в II–III вв. начался процесс превращения свободных производителей материальных благ и рабов в феодально-зависимых крестьян и образования крупного феодального землевладения.

Лично зависимые от феодала крестьяне имели в пользовании земельный надел, на котором вели свое индивидуальное хозяйство. За пользование земель крестьяне несли в пользу феодала совокупность повинностей, получивших название феодальная земельная рента. Она выступала в трех формах: отработочная (при барщинной системе хозяйства), продуктовая (при оброчной системе) и денежная (возникла в связи с развитием товарно-денежных отношений).

В X–XXII вв. началось формирование особого сословия – горожан-бюргеров. В отличие от крестьянского сословия, богатство горожан определялось в первую очередь трудовыми усилиями, развитием предпринимательских способностей и не сильно зависело

от земельной собственности. В силу этого для горожан была характерна значительная имущественная дифференциация, поэтому они не составляли единого класса.

В-четвертых, «корпоративный характер» общества.

Вертикальные иерархические связи в феодальном обществе дополнялись горизонтальными. Принадлежность к какому-либо обществу, с которым человек соотносил свою деятельность, мысли и поступки, была своего рода гарантией от негативных последствий природных и социальных катаклизмов. Средневековый человек не мог проявлять свою индивидуальность, которая фактически растворялась в социальной роли и статусе определенной группы.

Горизонтальные связи были представлены различного рода корпорациями (союз вассалов, сельская община, городская коммуна, ремесленный цех, купеческая гильдия, монашеское братство, рыцарский орден и т.д.). Каждая корпорация, занимавшая то или иное положение в обществе, обладала своим статусом, уставом, кодексом поведения членов. Хотя основным организующим принципом корпораций и считалось равенство, в реальности там, так же как и между антагонистическими классами, были распространены отношения личной зависимости и иерархии.

Таким образом, феодальная экономика имела специфические черты, которые и определили особенности управленческой мысли.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. По какому критерию выделяются основные этапы феодализма?
2. Каковы особенности феодальной экономики европейских стран?
3. Охарактеризуйте вертикальные и горизонтальные управленческие связи и отношения феодального общества.
4. В чём состоят различия управленческой мысли рабовладельческого и феодального общества?
5. В чём проявляется прогрессивность управленческой мысли феодализма по сравнению с управленческой мыслью периода рабовладения?

## **4.2. Управленческая мысль V–XV вв.: источники, концепции и особенности**

В условиях феодализма произошло дальнейшее развитие и модернизация управленческих знаний. В этот период появились новые отношения, институты и проблемы, не свойственные для обществ Древнего Мира, и которые требовали своего описания и осмысления. Каждый из этапов в развитии феодализма нашел отражение в управленческой мысли и выразил его специфику.

**Источники управленческой мысли феодализма.** В эпоху Средневековья ведущую роль в обществе играла религия: в Европе это было христианство, на Востоке – преимущественно ислам. Поэтому управленческая мысль феодализма была частью богословия и возникшей из него схоластической философии. Для нее характерна оценка экономических и управленческих отношений с морально-этических позиций и опора на понятие справедливости. Основой норм, применяемых к экономическим, управленческим и общественным отношениям, была религиозная этика. Для Церкви, например, было неважно, что является богатством и каким образом его можно увеличить, главное – насколько справедливо нажито богатство и насколько достойна жизнь его владельца.

Типичный средневековый европейский трактат представлял собой компиляцию древних текстов, дополненных цитатами из Библии. Причем прошлое описывалось в категориях настоящего, в результате чего мыслителям древности приписывалась феодальная система ценностей.

Важными источниками управленческой мысли в период феодализма стали труды видных церковных деятелей и монахов. Это можно объяснить как господством религиозного мировоззрения, так и тем, что церковь была одним из крупнейших землевладельцев, а монастыри являлись организаторами хорошо налаженного крупного вотчинного хозяйства.

Главными источниками, по которым можно судить о внутреннем устройстве феодального поместья, формах феодальной ренты, различных категориях зависимого крестьянства и принципах

рационального хозяйствования, стали **полиптики**<sup>57</sup>. Наиболее известными из них являются **Сен-Жерменский полиптик** (другое название – «Полиптик аббата Ирминона») и **Фульдский полиптик**.

В церковных полиптиках указывалось количество господской, т.е. монастырской, земли (пашен, лугов, виноградников, лесов, пастбищ и т.д.), а также угодий, строений, мельниц и т.п. Кроме того, в них давались перечни крестьянских держаний с указанием местонахождения и причитающихся с них повинностей, имен и социального статуса держателей и членов их семей<sup>58</sup>. Во владениях светских сеньоров полиптик составлялся достаточно редко.

В период феодализма управленческие идеи нашли отражение в городском праве и цеховых уставах. В XI–XII вв. началось постепенное возрождение городов. Укрепление мощи городов и превращение их в ремесленно-торговые центры, по сути полюсы экономического роста, привело к разработке особой отрасли права – городского права. Городское право можно рассматривать как юридический документ, закрепляющий за горожанами право на самостоятельность и независимость от феодалов, завоеванное в ходе «коммунальных революций». Городское право представляло собой совокупность норм, регулирующих отношения внутри городской общины, а также между городом и внешним миром.

Одним из наиболее ранних и известных примеров городского права является **Магдебургское право**, составленное в Германии в XIII в. Большинство статей в нём было посвящено регулированию ремесла, торговли, деятельности цехов (объединений производителей однотипных товаров в рамках одного города), купеческих гильдий, изложению принципов налогообложения. Сходство экономических и социальных условий развития европейских городов обусловило общность основных норм и институтов городского права. Нормы одних городов часто копировались другими городами. Особенно это было характерно для Германии, где возникли целые «семьи» городского права, которым руководствовались десятки городов.

<sup>57</sup> **Полиптик, полиптих** (от греч. полу – много и πτυχή – складка, дощечка) – важнейший учетный документ Средневековья, опись имущества и доходов, прежде всего церковных (монастырских) владений эпохи Каролингов, характеризующая устройство поместья.

<sup>58</sup> Подробнее см.: *Никитин Т. Н.* Сен-Жерменский полиптик – важнейший учетный документ раннего средневековья (начало IX в.) // *Делопроизводство*. 2003. № 2. С. 93–94.

Параллельно с развитием городов происходило и формирование цеховой организации ремесла. Цеховой строй можно рассматривать как своеобразную форму феодальной организации городского ремесла.

На корпоративном уровне цехи разрабатывали вопросы организации управления ремесленной мастерской. Основой организации управления в цехе было равноправное его членов в пользовании всеми привилегиями и правами. В свою очередь, мастер в ремесленной мастерской был и владельцем, и управляющим, и работником. В Средние века большинство ремесленных мастерских использовало труд ограниченного числа людей. В течение десятилетий или даже столетий работники выполняли одни и те же операции одними и теми же инструментами, которые часто не изменялись с античного периода. Управление ремесленной мастерской осуществлялось мастером, как правило, на основе здравого смысла, опыта и цехового устава.

Цеховые уставы осуществляли мелочную регламентацию производства каждого члена цеха. При разработке такого устава исходили из того, что с помощью хозяйственных регламентов можно решить практически любые экономические проблемы, актуальные для мастеров. Уставы регулировали технологию производства, в том числе применяемые инструменты, уровень издержек производства, используемое сырье, качество и количество выпускаемой продукции, число подмастерьев и учеников, условия реализации продукции на местном рынке и т. д.

Средневековая цеховая организация, по сути, исключала возможность появления крупного производства и капитала. Значительная часть цеховых регламентов была направлена на то, чтобы воспрепятствовать более предприимчивому мастеру расширить свое производство. Это выражалось в запрете мастерам иметь более одной мастерской, запрете на рекламу, продажу товаров, в производстве которых мастер сам не принимал участие, и т. д.

В уставах, характеризующих деятельность цехов, можно выделить описание таких функций управления, как организация, планирование, контроль, материально-техническое обеспечение, сбыт продукции, распределение доходов. В них нашли отражение также вопросы развития профессиональной карьеры (в рамках цеха

происходила детальная разработка внутренней иерархии и критериев продвижения) и профессионального обучения (цеховые школы и система ученичества). В XII–XV вв. цеховая регламентация ремесла была экономически рациональной и прогрессивной, однако в дальнейшем стала тормозом развития экономики и управления.

Цеховая организация управления ремесленным производством актуализировала потребность в возрождении таких функций, как учет и анализ. К XIV в. учетная функция как вид деятельности стала достаточно широко применяться и обрела устойчивость и статус одной из главных функций управления. Тогда же зародилась профессия странствующих писцов, составляющих экономические отчеты за определенную плату<sup>59</sup>. Позднее появились специальные трактаты об учете доходов и расходов не только денежных, но и материальных средств.

Источниками управленческой мысли в раннем Средневековье (V–X вв.) являются так называемые варварские правды: «Салическая», «Бургундская», «Баварская», «Русская» и др. В них рассматривались отдельные проблемы и принципы рационального управления поместным хозяйством, содержался перечень санкций и штрафов за преступления в сельском хозяйстве, ремесленной мастерской и др. Позже стали создаваться так называемые регламенты – инструкции для управляющих феодальными поместьями, которые были более содержательными с точки зрения развития управленческой мысли.

Многие источники управленческой мысли феодализма имеют прогосударственный характер. Ряд трактатов, содержащих управленческие идеи, был написан с позиций государства или для первого лица государства. Для короля или крупного феодала они представляли интерес постольку, поскольку способствовали сохранению и укреплению их власти.

**Управленческие концепции раннего Средневековья.** Историки традиционно называют V–IX вв. темной эпохой или мрачным периодом, подчеркивая бедность и невежество масс, упадок античного ремесла и торговли, отсутствие гуманитарного прогресса, застой в образовании и науке. В этот период не было написано работ,

---

<sup>59</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.). Москва : Компания Спутник+, 2008. С. 364.



специально посвященных экономическим и управленческим вопросам. Раннесредневековая культура носила в основном устный характер, а немногочисленные письменные источники фиксировали преимущественно текущие события. Книги были написаны от руки и не предназначались для широкого круга читателей. В основном они становились доступными священникам, писарям, правителям и мелкопоместным дворянам.

В трудах богословов была отражена жизнь Средневековья, как правило, в них излагались принятые и одобренные церковью каноны, касающиеся не только ее жизнедеятельности, но и управления королевством, ведения войн, землепользования и т. п.

«**Салическая правда**». Важнейшим источником сведений о жизни, нравах и частично о принципах управления хозяйством салических франков является судебник «Салическая правда». Этот кодекс законов обычного (от слова «обычай») народного права был составлен при *Хлодвиге* (ок. 466 – 511) и дополнялся капитуляриями<sup>60</sup> других королей. В «Салической правде» были рассмотрены проблемы, связанные с разложением общины и генезисом феодальных отношений, организацией раннефеодальных вотчин.

«Салическая правда» делилась на титулы (главы), а каждый титул – на параграфы. Большинство титулов было посвящено определению штрафов<sup>61</sup> за всевозможные кражи и проступки.

Согласно «Салической правде», основную массу франкского населения составляли свободные франки – полноправные члены сельской общины, свободные крестьяне-земледельцы. Они жили соседскими общинами, в которых сохранялись пережитки родового строя. Одновременно в деревне жили и чужаки – переселенцы из других мест, поселившиеся по соглашению с другими общинами или в соответствии с королевской грамотой. «Салическая правда» определяла крупный штраф в 200 солидов каждому, кто осмеливался протестовать против королевской грамоты. В титуле «О переселенцах» устанавливалось, что каждый свободный человек

---

<sup>60</sup> **Капитулярии** – королевские и императорские указы. Свое название капитулярий получил в результате того, что он, как правило, был разбит на отдельные параграфы или главы (*capita*).

<sup>61</sup> Все штрафы в «Салической правде» указывались в **солидах** – римских монетных единицах. Например, в VI в. 3 солида соответствовали стоимости коровы, «здоровой, зрячей и рогатой».

мог поселиться в чужой деревне, если против этого не протестовал никто из ее жителей. При наличии хотя бы одного человека, который выступил против, чужак в данной деревне поселиться не мог<sup>62</sup>.

В V–VI вв. рядом со свободной франкской общиной существовали крупные поместья. Крупными землевладельцами были сам король, его дружинники, высшее духовенство и римские землевладельцы, частично сохранившие свои владения, и близкие к королевскому двору («королевские сотрапезники»).

В «Салической правде» указывалось, что крестьянская община сохраняла верховные права на пахотные земли, они не перераспределялись, а находились в наследственном пользовании каждого свободного франкского крестьянина. Луга и леса находились в коллективной собственности крестьянской общины. Принадлежавшие крестьянам соседних деревень стада паслись на общих лугах. Свободный крестьянин мог брать из леса любое дерево, в том числе срубленное, если на нём имелась пометка, что оно было срублено более года назад.

В титуле «Об аллодах» было показано, что усадебная земля находилась в индивидуальной собственности каждого крестьянина. Эта земля могла передаваться по наследству сыновьям, братьям. Женщине земля по наследству не передавалась. Верховные права общины на землю проявлялись в том, что никто из ее членов не имел права продавать свою землю. Когда крестьянин умирал, не оставляя после себя сыновей, эта земля возвращалась общине и попадала в руки «соседей»<sup>63</sup>.

На основании законов, представленных в «Салической правде», можно сказать, что в хозяйстве франков были развиты разнообразные отрасли – земледелие, животноводство, пчеловодство, садоводство, виноградарство, а также охота и рыболовство. При доме каждого свободного франкского крестьянина имелись хозяйственные постройки.

Таким образом, в «Салической правде» были урегулированы взаимоотношения крестьян с общиной и между собой, была предпринята попытка защиты их интересов, однако вопросы организации и управления отдельных хозяйств не рассматривались и отдавались на усмотрение крестьян.

---

<sup>62</sup> Салическая правда. URL: <http://www.bookluck.ru/bookuyopui.html>. Титул XLV (дата обращения: 08.04.2009).

<sup>63</sup> Там же. Титул LIX.

**«Капитулярый о поместьях»**. Дальнейшая эволюция феодальной экономики была отражена в одном из важнейших раннефеодальных трактатов «Капитулярый о поместьях». Считается, что он был издан **Карлом Великим** (742–814) в начале IX в. (ок. 800).

В «Капитулярый о поместьях» были отражены особенности хозяйственной и социальной жизни VIII–IX вв., рассмотрены вопросы организации крупного феодального хозяйства, основанного на крепостническом труде дворовых и крестьян. «Капитулярый» содержит 70 инструкций начальникам фискальных округов, управляющим, в руках которых сосредоточивались все поместья (виллы), находившиеся в непосредственном владении королевского двора.

«Капитулярый о поместьях» не только характеризует устройство крупной каролингской вотчины, но и дает предписания об организации полевых работ, расширении скотоводства, садоводства, огородничества и виноградарства, организации вотчинного ремесла (прежде всего для сельскохозяйственных нужд), об обязанностях и правах королевских управляющих, о «живом» и «мертвом» инвентаре, который необходимо иметь в каждой вотчине, и т. д. Кроме того, в «Капитулярый» изложены принципы рациональной торговли (например, предлагается продавать излишки и покупать те товары и продукты, которые не производятся в поместье) и управления запасами.

В нём также содержатся данные о социальных категориях внутри крестьянства и о процессе втягивания в феодальную зависимость людей, остававшихся еще свободными. Особое внимание уделяется мерам по усилению надзора королевских управляющих за исполнением различных повинностей крестьян и за сохранностью королевских владений и доходов от расхищения. Наибольший интерес с точки зрения развития взглядов на управление представляют следующие инструкции (указаны те номера, под которыми они значатся в «Капитулярый о поместьях»)<sup>64</sup>:

2. «Чтобы с людьми нашими хорошо обращались и чтобы никто не доводил их до разорения».

---

<sup>64</sup> Капитулярый о поместьях // Практикум по истории средних веков. Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 1999. Ч. I. С. 85–97. URL: <http://nobles.narod.ru/capitul.htm> (дата обращения: 15.01.2015).

3. «Чтобы не смели управляющие ставить людей наших на свою службу, требуя от них барщины, рубки [лесного] материала и других работ в свою пользу; пусть также не принимают от них каких-либо [крупных] даров...».

4. «Если люди наши учинят нам какой-либо вред воровством или другими проступками, пусть то полностью возместят; кроме того, по закону пусть получают наказание бичеванием, исключая человекоубийства и поджоги, за что следует штраф».

5. «Когда управляющие наши должны выполнять наши работы – посев или пахоту, сбор жатвы, сена или винограда, – каждый во время работы всюду пусть тщательно смотрит и дает распоряжения, как надо вести дело, чтобы было хорошо и исправно. Если же будет в отсутствии или куда-либо не сможет пойти [сам], доброго посланца из людей наших или другого верного человека пусть нарядит для присмотра за нашим делом, чтобы было хорошо выполнено; и пусть управляющий тщательно заботится о том, чтобы нарядить верного человека для присмотра за этим делом».

6. «Желаем, чтобы управляющие наши десятину со всего урожая полностью давали церквам нашего фиска, а другим церквам нашей десятины не давать, разве только где установлена исстари».

7. «Пусть каждый управляющий службу свою полностью справляет, как ему будет [о том] объявлено; если же понадобится более служить, пусть распорядится рассчитать, должен ли он умножить [людей, чтобы справить эту] службу или же [определить для нее и] ночи».

9. «Желаем, чтобы каждый управляющий в своем округе имел такие же меры – модии, секстории, ситулы по 8 секстариев и коробья, какие и мы имеем во дворце нашем».

26. «Старостам не иметь в своем ведении более того, что они в состоянии обойти и осмотреть в течение одного дня»<sup>65</sup>.

45. «Чтобы каждый управляющий имел в своем ведении добрых мастеров, именно: кузнецов, серебряных и золотых дел мастеров, сапожников, токарей, плотников, оружейников, рыболовов, птицеловов, мыловаров, пивоваров, то есть тех, кто сведущ в изготовлении пива, яблочных, грушевых и других разных напитков, хлебопек, которые изготовляли бы для наших

---

<sup>65</sup> **Староста** (вилик, мейер) – главный помощник и заместитель управляющего, стоявший во главе отдельного поместья, входившего в состав фиска.

потребностей пшеничный хлеб, людей, хорошо умеющих плести тенета для охоты и сети для рыбной ловли и ловли птиц, а также и других служащих, перечислять которых было бы долго».

53. «Пусть каждый управляющий смотрит за тем, чтобы люди наши из его округа воровством и колдовством никоим образом не занимались».

54. «Пусть каждый управляющий смотрит за тем, чтобы люди наши хорошо работали и не шатались бы праздно по рынкам».

55. «Желаем, чтобы управляющие всё, что дадут, израсходуют и отдают на наши нужды, распоряжались записывать в одном списке, а всё, что истратят сами, – в другом; и особым списком нас извещали бы о том, что будет в остатке».

56. «Пусть каждый управляющий почаще производит в своем округе суд и выносит приговоры, наблюдая за тем, чтобы люди наши жили по праву».

60. «Старост никоим образом не ставить из людей сильных, но из людей среднего достатка и верных».

Таким образом, раннефеодальные трактаты являются важными источниками знаний об особенностях и принципах управления в раннем Средневековье. Однако хотя в них и содержались практические рекомендации и советы по управлению хозяйствами, тем не менее не проводилось теоретического обобщения и осмысления существующей практики хозяйствования и управления. В этих условиях искусство управления не получало необходимого распространения и развития.

#### **Управленческие концепции классического Средневековья.**

На втором этапе феодализма эволюция общества и экономики значительно ускорилась под воздействием развития товарного производства и денежных отношений. В результате в период классического Средневековья (XI–XV вв.) произошло усложнение практики управления феодальным производством, что стало причиной появления различных трактатов, содержащих, наряду с религиозными, философскими и экономическими, также и управленческие идеи.

Организация феодального хозяйства принимала всё более устойчивый характер, что позволяло фиксировать материальные возможности производства, активнее использовать элементы планирования и учета производства. В то же время пунктуальная

фиксация повинностей и платежей делала феодальное производство слишком громоздким, недостаточно эластичным и приспособленным к сезонным колебаниям. С целью маневрирования управления производством проводилась и другая политика – политика феодального произвола, гарантировавшая феодалам неограниченные права по распоряжению трудом крепостного крестьянина<sup>66</sup>.

Как и в предыдущий период, научное мышление и мировоззрение было преимущественно теологическим, с позиций христианства давалось объяснение всем явлениям и процессам, протекающим в обществе и экономике. По сути, «церковная догма была исходным моментом и основой всякого мышления. Юриспруденция, естествознание, философия – всё содержание этих наук приводилось в соответствие с учением церкви»<sup>67</sup>.

На управленческую мысль второго этапа феодализма большое влияние оказывала каноническая доктрина, разрабатываемая интерпретаторами церковного права. В свою очередь, канонисты трактовали явления общественной и экономической жизни с позиций античной философии, в первую очередь взглядов Аристотеля, классовых интересов феодалов и сословной иерархии общества, а также интересов церковной и королевской власти.

Взгляды каноников нашли отражение в *«Своде канонического права»*, изданном в 1582 г. в правление папы Григория XIII. Он представлявший собой дополненное и переработанное издание трактата болонского монаха *Грациана* «Согласование разноречивых канонов», написанного в середине XII в. Канонические предписания определяют этику поведения человека, например, это – «греховно», а это – «угодно Богу».

В представлениях канонистов идеалом экономического устройства является общая собственность. Однако при этом частная собственность также необходима как наказание за «людское жестокосердие». Исходя из того, что истинными факторами производства являются труд и земля, канонисты объявляли достойными христианина занятиями ремесло и земледелие, а к торговле и тем более к ростовщичеству относились крайне неодобрительно.

---

<sup>66</sup> Маршев В. И. История управленческой мысли. Москва : ИНФРА-М, 2011. С. 179–180.

<sup>67</sup> Энгельс Ф., Каутский К. Юридический социализм // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Изд. 2-е. Москва : Политиздат, 1961. Т. 21. С. 495.

Основываясь на канонической доктрине, свои трактаты писали воспитанники Доминиканского монастыря **Альберт Великий** (ок. 1193 – 1280) и **Фома Аквинский** (1225 или 1226 – 1274). Считается, что благодаря этим мыслителям Европа узнала о трудах Аристотеля<sup>68</sup>.

**Управленческие идеи в трактатах Фомы Аквинского.** Фома Аквинский – наиболее известный представитель западноевропейского богословия. Его основными труды: «Сумма теологии», «Сумма против язычников» и «О правлении государей». В этих работах он отстаивал принципы феодальной системы хозяйствования при сохранении сильной власти (управляющего воздействия) со стороны государства и церкви и их влияния на экономику<sup>69</sup>.

В своих воззрениях Фома опирался на канонические взгляды католической церкви и труды Аристотеля. Он исходил из того, что Бог установил принцип подчиненности низших форм высшим. Папа является наместником Бога и возглавляет духовный мир. На принципе иерархии основывается и общество – цари, светские власти и подданные, господа и рабы. Учение Аристотеля о законах, в частности их деление на естественные (самоочевидные) и положительные (писаные), Фома Аквинский дополняет делением на человеческие, которые определяют порядок общественной жизни, и божественные, которые раскрывают направления достижений «небесного божества». Из этих положений выводится четыре закона:

- вечный (божественный естественный);
- естественный (человеческий естественный);
- человеческий (человеческий положительный);
- божественный (божественный положительный).

На этих законах, по мнению Ф. Аквинского, держится мировой порядок, в том числе жизнедеятельность общества и управление им<sup>70</sup>.

Основываясь на этих предпосылках, он осуждал стремление к социальному равенству и оправдывал рабство и крепостничество. Их причины кроются в естественном различии людей, их

---

<sup>68</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.). Москва : Компания Спутник+, 2008. С. 358.

<sup>69</sup> Подробнее см.: Мартышин А. В. Фома Аквинский // История политических учений. Москва : Юрист, 1996. Вып. 1. С. 68–73.

<sup>70</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.). Москва : Компания Спутник+, 2008. С. 359.

греховности. Следуя христианским традициям, Фома рассматривал труд как необходимое условие жизни и укрепления нравственности. В то же время, он считал физический труд «рабским занятием». Аквинат оправдывал социальный паразитизм и являлся сторонником феодальной ренты, которая дает возможность избранным заниматься трудом духовным.

По мнению Фомы Аквинского, государство должно функционировать на принципах самообеспечения, т.е. всё необходимое получать со своей территории и не зависеть от купцов. Особенно сильно взгляды Фомы являлось оправдание обмена. Более того, он считал, что город с его сословным делением населения является совершенной формой общества.

Среди мыслителей XIII в. выделяется *Роджер Бэкон* (ок. 1214 – 1294). В своих трактатах он одним из первых выступил с критикой феодального устройства общества, обличал Святой престол, куда также проникли обман, стяжательство и развращенность. В то же время он выступал за сильную в своем единстве и справедливости власть папы и государя в целях нравственного очищения церкви и общества в целом. В своем основном труде *Opus majus*, как отмечают И. Н. Макашов и Н. В. Овчинникова, Р. Бэкон заложил понимание власти человека над природой, что позволило понимать власть в качестве универсальной категории, прилагаемой к любым видам человеческой жизни и деятельности<sup>71</sup>.

В XIV в. интересы средневекового бюргерства и народовластия в своих трактатах защищал *Марсилий Падуанский* (ок. 1280 – 1343) – французский богослов и медик, ректор Парижского университета. Основная работа – «Защитник мира» (1324).

Марсилий Падуанский, как и Фома Аквинский, в своей концепции исходил из деления законов по их цели на божественные и человеческие, однако делал прямо противоположные выводы. Он выступал сторонником политических преобразований в обществе: изменений в церковном управлении, установления независимой от церкви централизованной королевской власти, введения выборности правительства, провозглашения народовластия и свободы совести.

---

<sup>71</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.). Москва : Компания Спутник+, 2008. С. 360.



По мнению Марсилия, человеческий закон должен принимать-ся народом, под которым он понимал «совокупность граждан или важнейшую их часть»<sup>72</sup>. Он выделил следующие преимущества та-кой системы принятия законов:

- принятые народом законы выражают общее благо;
- народ лучше повинует-ся тем законам, которые сам для себя создал;
- эти законы всем известны;
- большинству принадлежит наибольшая сила для принуждения непокорных к соблюдению законов;
- каждый может заметить упущения и предложить способы их устранения.

Аналогичным образом Марсилием решается проблема прави-тельства, приводящего эти законы в исполнение. Исполнитель законов должен избираться тем же, кем закон установлен, – на-родом. Можно сказать, что в теоретическом плане идеи Марсилия Падуанского значительно опережали время, предвосхищая лозун-ги революций XVII–XVIII вв.

Крестовые походы подготовили условия для дальнейшего раз-вития управления. С одной стороны, открыв новые торговые пути, они стимулировали развитие товарно-денежных отноше-ний, а с другой – способствовали ослаблению христианских ре-лигиозных догм. Они познакомили европейцев с культурой и осо-бенностями социально-экономического уклада стран Среднего Востока, которые в морали, торговле, промышленности и воен-ном и управленческом искусстве не только не уступали странам Европы, но часто превосходили их.

Рост городов, формирование нового среднего класса и станов-ление «духа предпринимательства» в Европе не только привели к развитию ремесла и торговли, но и потребовали рационализа-ции методов ведения учета. Как уже отмечалось, к XIV в. учетная функция управления стала рассматриваться как одна из глав-ных. С 1340 г. генуэзскими и флорентийскими купцами и бан-кирами начала применяться двойная запись в бухгалтерском

---

<sup>72</sup> История политических и правовых учений : учеб. / под ред. О. Э. Лейста. Мо-сква : Юридическая литература, 1997. Гл. 5, § 4. URL: <http://www.feelosophy.narod.ru/leist/L054.HTM> (дата обращения: 19.01.2015).

учете. Наиболее ранними свидетельствами использования элементов двойной бухгалтерии в практике ведения учета считаются записи в компаниях флорентийского купца и банкира Франческо де Марко Датини (Francesco de Marco Datini, 1335–1410). Фрагментарно элементы двойной бухгалтерии по венецианскому методу представлены в двух бухгалтерских книгах (1410–1417) торгового дома братьев Соранцо.

Одновременно с функций учета стали возрождаться функции анализа и контроля. Большой вклад в развитие учетной, аналитической и контрольной функций управления внес *Лука Пачоли* (1445 – 1515 или 1517) – итальянский монах, математик, профессор в университетах Перуджи и Милана, один из основоположников современных принципов бухгалтерии.

В 1494 г. в «Трактате о счетах и записях», который являлся составной частью работы «Сумма арифметики, геометрии, учения о пропорциях и отношениях», он не только изложил новую систему учета, применявшуюся в Венеции, но и предпринял первую попытку теоретического обобщения и научного обоснования технологии бухгалтерского учета, его документационного обеспечения, соединения в единой системе функций учета, анализа и контроля.

Хотя Л.Пачоли писал свой трактат в первую очередь применительно к деятельности купцов, некоторые его идеи имеют приложение к функционированию любого предприятия. Так, он выделял три условия, необходимые для торговли: капитал, квалификацию персонала и учет. Это справедливо также в отношении условий эффективности функционирования современного предприятия и управления им.

Л. Пачоли подчеркивал важность грамотного применения учетной и аналитической функций управления. По этому поводу он писал: «...никто не в состоянии вести свои дела, если не захочет соблюдать должный порядок в записях...»<sup>73</sup>. Согласно Л. Пачоли, основными целями учета являются:

- 1) получение информации о состоянии дел, при этом учет следует вести так, «чтобы можно было без задержки получать всякие сведения как относительно долгов, так и требований»;

---

<sup>73</sup> Пачоли Л. Трактат о счетах и записях. Москва : Финансы и статистика, 1985. С. 18.

2) исчисление финансового результата, поскольку «цель всякого купца состоит в том, чтобы приобрести дозволенно соответствующую выгоду для своего содержания»<sup>74</sup>.

Эти цели достигаются с помощью счетов и двойной записи: «Счета суть не более как надлежащий порядок, установленный самим купцом, при удачном применении которого он получает сведения о всех своих делах и о том, идут ли эти дела его успешно или нет»<sup>75</sup>. Говоря современным языком, план счетов должна составлять администрация предприятия и она же должна приспосабливать его к целям анализа и управления хозяйственной деятельностью.

Л. Пачоли подчеркивал необходимость широкого распространения и использования практики ведения счетов всеми предпринимателями. Как отмечает А. И. Кредисов, по сути, трактат Л. Пачоли впервые представил информационную систему управления, с помощью которой предприниматель получал возможность видеть состояние своей денежной наличности и имеющихся товарно-материальных запасов. Это позволяло ему контролировать как денежные, так и материально-вещественные потоки, что служило базой расчетов получения прибыли<sup>76</sup>.

В XIV–XV вв. были сделаны первые крупные открытия в области эмпирической науки. Отстаивая свободу мысли, светские ученые начали борьбу против богословов. Развитие экспериментальной науки в конце концов привело к зарождению сначала в городах Северной Италии, а затем и по всей Европе новых форм промышленного производства.

В XV в. происходит формирование и разграничение понятий «фирма» (как юридическое лицо) и «владелец предприятия» (как физическое лицо). Акцент на активную торговую деятельность и получение предпринимательской прибыли всё чаще вступал в противоречие с традиционными церковными канонами, в соответствии с которыми бизнес трактовался как удел дьявола. В этих условиях стал подниматься вопрос об изменении отношения к предпринимательству и этике бизнеса. Развитие

---

<sup>74</sup> Там же. С. 18, 20.

<sup>75</sup> Там же. С. 79.

<sup>76</sup> Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 48.

новых мировоззренческих течений и экономических учений также подрывало доминирование доктрины католицизма в идеологии хозяйствования и управления.

Заметное влияние на изменение роли церкви в государственном управлении оказало творчество *Мартина Лютера* (1483–1546). В своих «95 тезисах» он критиковал систему церковного управления, начиная от простого священника и до папы римского, и выступал за отделение церкви от светской власти.

Идеи действительного переустройства церковного управления получили реализацию в деятельности *Жана Кальвина* (1509–1564). Он считается основателем новой церкви, построенной на демократически-республиканских принципах. Доктрина кальвинистов настаивала на необходимости активной трудовой деятельности крестьянства, бережливости и накоплении богатства, добросовестности и профессионализме в работе, умении управлять хозяйством. Считается, что кальвинизм и лютеранство, как и протестантизм в целом, освобождая людей от личной зависимости, призывая к экономической активности, достижению успехов и политических свобод, по сути, подготовили идеологическую основу формирующегося рыночного уклада.

В целом в период феодализма во всех странах можно выделить следующие особенности управленческой мысли:

- 1) ярко выраженный религиозный характер;
- 2) хаотичность и непоследовательность в изложении вопросов государственного управления, связанные с отсутствием четких границ между государственным и негосударственным секторами экономики;
- 3) натурально-хозяйственную ориентацию воззрений;
- 4) относительно низкий уровень развития идей об организации мелких поместных хозяйств;
- 5) обоснование системы сословного неравенства и феодального хозяйствования (акцент на мелкотоварном производстве, поместном управлении, поземельной зависимости крестьян, использовании барщины, оброка и др.);
- 6) разработку регламентов-инструкций для управляющих феодальными поместьями в духе полицейского управления, для которого характерна пунктуальная детализация, делавшая

управление феодальным производством недостаточно эластичным и приспособленным к изменениям внешней среды и сковывавшая инициативу работников;

- 7) включенность в качестве составной части в философию и другие более развитые социальные учения.

Таким образом, управленческие концепции эпохи феодализма как по методам анализа общественно-экономических отношений, принципам их изложения, так и по итоговым выводам значительно отличалась от управленческих концепций Древнего Мира.

Можно сказать, что в первой половине XVI в. в условиях кризиса и разложения феодальной системы хозяйства и возникновения зачатков рыночных отношений в Европе стали появляться трактаты, многие идеи которых уже соответствовали рыночным принципам организации экономики.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные источники управленческой мысли феодализма.
2. Почему в период Средневековья наблюдался застой в теории управления?
3. Какие этапы можно выделить в развитии управленческой мысли в период феодализма?
4. Назовите наиболее известных авторов средневековых трактатов.
5. Какие общие черты характерны для средневековых трактатов?
6. В чём специфика управленческой концепции Фомы Аквинского?
7. Кто из средневековых мыслителей считается родоначальником бухгалтерского учета?
8. Какие функции управления получили развитие в период феодализма?
9. Как изменились организационные формы производственной деятельности в период феодализма?
10. Какие вопросы организации управления ремесленной мастерской стали актуальны в X–XIII вв.?

## Глава 5. Управленческая мысль в условиях формирования и развития рыночного уклада

### 5.1. Предпосылки возникновения новых управленческих идей

Первые элементы рыночного производства появились в отдельных городах Северной Италии и Фландрии еще в XIV–XV вв. Возникновение же рыночных отношений в масштабе Западной Европы относится лишь к XVI столетию.

Зарождение элементов рыночных отношений происходило в условиях феодального хозяйства. К числу основных предпосылок формирования рыночного уклада можно отнести<sup>77</sup>:

- 1) Великие географические открытия конца XV – середины XVII в., приведшие к увеличению известной европейцам части земной поверхности в шесть раз и способствовавшие формированию колониальной системы мира;
- 2) прогресс в общественном разделении труда, окончательное обособление от сельскохозяйственного производства ряда отраслей промышленности;
- 3) быстрое развитие товарно-денежных отношений и их проникновение во все сферы феодального хозяйства;
- 4) дальнейшую эволюцию факторов производства в сельском хозяйстве;
- 5) развитие экспериментальной науки и технический прогресс в промышленной сфере;
- 6) быстрое развитие международной торговли и перемещение ее центра из Средиземного моря в Атлантический океан;
- 7) рост числа и размеров городов и повышение экономической и политической роли горожан в жизни общества.
- 8) начало процесса первоначального накопления капитала и развитие мануфактурного производства.

Именно процесс первоначального накопления капитала стал исходной точкой не только развития рыночного уклада, но и формирования новых принципов управления.

**Процесс первоначального накопления капитала** – исторический процесс отделения непосредственного производителя от факторов производства, превращение его в наемного рабочего

<sup>77</sup> Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 138–141.

и трансформация общественных средств производства и жизненных средств в капитал. Этот процесс в разных странах имел свою специфику и затянулся на 2–2,5 столетия.

Накопление денежного капитала, необходимого для создания капиталистических предприятий, в руках незначительной части людей (цеховых мастеров, купцов, ростовщиков) способствовало возникновению и быстрому развитию новой формы промышленного производства – мануфактур. Западная Европа вступила в мануфактурную стадию развития в середине XVI в.

**Мануфактура** представляет собой предприятие, основанное на разделении, специализации, кооперации труда и применении ручной техники. По принципам организации производства и управления мануфактуры кардинально отличались от цеха. Во-первых, на мануфактурах использовался преимущественно наемный труд. Во-вторых, организатор мануфактуры, в отличие от мастера в ремесленной мастерской, уже не являлся непосредственным производителем товаров. В-третьих, на мануфактурах использовались различные формы разделения и кооперации труда, в то время как в мастерской весь производственный процесс выполнялся, как правило, одним работником. В-четвертых, мануфактуры значительно превосходили ремесленные мастерские по численности работников.

Мануфактуры существовали в трех формах:

- рассеянной (децентрализованной), при которой организатор мануфактуры выдавал задание самостоятельным производителям, работающим в своих мастерских, снабжал их сырьем и орудиями труда, а после скупал и продавал продукцию;
- централизованной, при которой рабочие объединялись в одной мастерской;
- смешанной, сочетающей в себе элементы централизованной и рассеянной мануфактуры.

Существование различных форм мануфактур усиливало гибкость промышленного производства, позволяя ему быстро встраиваться в существовавшую систему экономических отношений. Мануфактуры, являясь уже крупными промышленными комплексами, опосредовали выделение управления в самостоятельную функцию. Формирующийся класс «индустриалов» – руководителей крупных промышленных предприятий ставил перед учеными задачу разработки новых подходов к управлению, отличных от существовавших на мелких предприятиях в условиях феодализма.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что повлияло на изменение теории и практики управления в условиях формирования рыночного уклада?
2. Почему процесс первоначального накопления капитала стал исходной точкой не только развития рыночного уклада, но и формирования новых принципов управления?
3. Что такое мануфактура? Назовите отличия мануфактуры от ремесленной мастерской.
4. Почему в условиях формирования рыночного уклада произошло выделение управления в самостоятельную функцию?

## **5.2. Эволюция управленческих концепций в XVI–XVIII вв.**

Формирование рыночного уклада в Западной Европе способствовало возникновению новых направлений во взглядах на устройство общества, экономики и управления. Уже в XVI в. идеи, соответствующие интересам феодализма и церкви, стали терять свою актуальность и привлекательность и отошли на второй план.

### **5.2.1. Трактовка власти и управления Н. Макиавелли**

Одним из первых идеологов нарождающихся рыночных отношений был **Никколо Макиавелли** (1469–1527) – итальянский гуманист, государственный деятель и дипломат, писатель.

Получив хорошее образование, Н. Макиавелли начал активную политическую деятельность в 1498 г., спустя несколько лет после восстановления республики во Флоренции и изгнания семьи Медичи, правившей городом почти в течение 60 лет. Он был избран секретарем Второй канцелярии, а позже – Совета десяти, отвечавшего за дипломатические переговоры и военные дела. В течение десяти лет Н. Макиавелли выполнял множество поручений флорентийского правительства, ездил с посольствами в различные итальянские государства, Францию и Германию, вел переписку, составлял отчеты и доклады по вопросам текущей политики, о положении дел в Италии и Европе. Опыт государственного человека и наблюдения дипломата, а также изучение трудов античных писателей



помогли Н.Макиавелли при разработке его политических и социальных концепций. После возвращения Медичи к власти во Флоренции в 1512 г. Н.Макиавелли, игравший существенную роль в правительстве республики, оказался в опале. Он удалился в свое поместье в Сант Андреа в Перкуссине около Флоренции и начал писать трактаты, принесшие ему мировую славу. В ноябре 1520 г. был призван во Флоренцию, где получил должность историографа.

**Основные работы.** Н.Макиавелли написал достаточно много разнообразных по своему содержанию и форме трудов: политических трактатов, рассуждений, диалогов, пьес, поэм, биографий и исторических книг. Наиболее известные из них: «Государь» (работа была начата в 1513 г., но опубликована только в 1532 г., уже после смерти Н.Макиавелли), «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия», трактат «О военном искусстве», комедия «Мандрагора», многотомный труд «История Флоренции».

Во второй половине XX в. значительно возрос интерес к работам Н.Макиавелли со стороны политологов, историков и, конечно, специалистов по менеджменту. В его произведениях можно обнаружить идеи, составляющие в настоящее время систему практического управления. В наиболее известной работе «Государь» содержатся отдельные высказывания, рекомендации и афоризмы, посвященные вопросам лидерства, мотивации, принципам стратегического управления, тактики ведения бизнеса в условиях иностранного государства. Работа считается одной из «книг, сотворивших современный менеджмент»<sup>78</sup>.

В своих трактатах Н.Макиавелли освободил политику от церковной идеологии и акцентировал внимание на необходимости изучения действительности. По его мнению, политика – это наука и искусство, т.е., с одной стороны, умение глубоко анализировать реальную ситуацию, теоретически осмысливать ее и находить правильное решение, а с другой – искусная тактика для воплощения теории в практику. Именно это лежит в основе современного менеджмента.

Хотя «Государь» является трактатом о роли, месте и значении главы государства, центральная тема работы – проблема власти как неотъемлемого компонента человеческих отношений.

---

<sup>78</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 183–185.

В современных условиях большинство утверждений и рекомендаций, касающихся принципов деятельности и характеристик правителя, справедливы по отношению к менеджерам.

**Основы теории Н. Макиавелли.** Теория Н. Макиавелли строится на нескольких основополагающих постулатах, к которым относятся нижеприведенные:

- наличие в стране сильной государственной власти;
- предпочтение «смешанной формы государства», в которой сочетаются демократический, аристократический и монархический элементы власти, т. е. при создании и реформировании государств необходимо применение принципов единовластия, а для поддержания государственной власти – принципов республиканского правления;
- политика – «опытная наука», которая разъясняет прошлое, руководит настоящим и способна прогнозировать будущее;
- освобождение политики от религиозных догм и принципов морали<sup>79</sup>;
- норма политического действия – положение «Цель оправдывает средства»;
- неприкосновенность частной собственности, жилища и семьи граждан государства;
- четкое деление подданных государя на знать и народ, причем народ – гораздо большая сила, чем знатные подданные;
- достижение равновесия между знатью и народом как одна из важнейших задач мудрого правителя.

**Принципы установления власти и управления.** Многие советы Н. Макиавелли представляют интерес для руководителей современных компаний. В III главе трактата «Государь» при описании принципов установления и удержания власти Н. Макиавелли сформулировал ряд требований, которым целесообразно следовать руководителям и менеджерам современных компаний, открывающим филиалы в другой стране или поглощающим иностранные фирмы. Он писал: «...если завоеванная страна отличается от унаследованной по языку, обычаям и порядкам, то тут удержать власть поистине трудно, тут требуется и большая удача, и большое искусство.

<sup>79</sup> Именем Н. Макиавелли («макиавеллизм») называется политика, основанная на культе грубой силы и пренебрежении нормами морали.

И одно из самых верных и прямых средств для этого – переселиться туда на жительство... Ибо только живя в стране, можно заметить начинающуюся смуту и своевременно ее пресечь, иначе узнаешь о ней тогда, когда она зайдет так далеко, что поздно будет принимать меры»<sup>80</sup>. По сути, здесь речь идет о том, чтобы руководители высшего звена управляли по распространенному сейчас принципу «руководства на месте». Это предполагает управление такими методами, при которых руководители выходят из своих кабинетов с целью ознакомления с реальными процессами на производстве и на рынках сбыта. Эта идея управления активно продвигается на Западе такими учеными, как П. Друкер, Т. Питерс и Р. Уотерман.

Кроме того, Н. Макиавелли подчеркивал: «...если не хочешь подвергнуть разрушению город, привыкший жить свободно, то легче всего удержать его при посредстве его же граждан... делая им добро, постепенно завоевывая их расположение... государю надлежит быть в дружбе с народом, иначе в трудное время он будет свергнут». Говоря современным языком, он указывал, что для руководителя важно налаживать хорошие отношения с коллективом.

Н. Макиавелли сформулировал ряд принципов, в соответствии с которыми необходимо управлять государствами. В работе они представлены не в виде последовательного изложения, а разбросаны по разным главам. Кратко их можно свести к десяти основным положениям:

1. Государь должен трезво оценивать обстоятельства, в своей политике опираться на средние слои. Он должен твердой рукой укреплять свою власть, не сковывая себя моральными нормами, если это диктует ситуация. Он должен решительно и своевременно подавлять недовольство.

2. Государь должен выказывать себя покровителем дарований, привлекать к управлению одаренных людей, оказывать почет тем, кто отличился в каком-либо ремесле или искусстве. «Он должен побуждать граждан спокойно предаваться торговле, земледелию и ремеслам, чтобы одни благоустраивали свои владения, не боясь, что эти владения у них отнимут, другие – открывали торговлю, не опасаясь, что их разорят налогами; более того, он должен

---

<sup>80</sup> Макиавелли Н. Государь : сочинения. Москва : ЭКСМО-Пресс ; Харьков : Фолио, 2001. С. 51–52.

располагать наградами для тех, кто заботится об украшении города или государства. Он должен также занимать народ празднествами и зрелищами в подходящее для этого время года»<sup>81</sup>.

3. Государь должен избегать ненависти и презрения. Государю может грозить лишь две опасности: извне (со стороны сильных соседей) и изнутри (со стороны подданных). Против опасности извне можно защититься оружием и доблестью. Против заговоров изнутри есть одно важнейшее средство – «не быть ненавистным народу». Ненависть вызывается хищничеством, посягательством на имущество и женщин своих сторонников. Презрение государь может вызвать к себе непостоянством, бедностью, нерешительностью, изнеженностью, малодушием.

4. Государь должен творить добро, насколько это возможно, и зло – насколько это необходимо. Надо знать, что с врагом можно бороться двумя способами: во-первых, законами, во-вторых, силой.

5. Государь «не должен быть легковверен, мнителен и скор на расправу, во всех своих действиях он должен быть сдержан, осмотрителен и милостив, так чтобы излишняя доверчивость не обернулась неосторожностью, а излишняя недоверчивость не озлобила подданных»<sup>82</sup>.

6. Государь должен нести всю ответственность за состояние государства, за сохранение и укрепление власти. Он должен больше уделять внимания правлению, мудрому и умелому, рассчитывая при этом прежде всего на свое умение управлять государством и на созданное войско, а не на судьбу.

7. Принимая управленческие решения, государь должен взвешивать, у какого из них меньше недостатков, и брать его за основу, ибо совершенно безупречных решений не бывает: «Наименьшее зло следует почитать благом». При этом государь должен возлагать неугодные подданным, непопулярные дела на других, а угодные – выполнять самостоятельно.

8. Государь должен тщательно подходить к выбору советников и помощников. Первая ошибка или, наоборот, первая удача правителя – это выбор советников. Хороши они или плохи, «зависит от благоразумия государей. Об уме правителя первым делом судят по

<sup>81</sup> *Макиавелли Н. Государь : сочинения. Москва : ЭКСМО-Пресс ; Харьков : Фолио, 2001. С. 111.*

<sup>82</sup> Там же. С. 92.

тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он умел распознавать их способности и удерживать их преданность... Министр, в чьих руках дела государства, обязан думать не о себе, а о государе, и не являться к нему ни с чем, что не относится до государя»<sup>83</sup>. Выбрав хороших советников, государь должен стараться удерживать их преданность с помощью богатства и почестей.

9. Государь должен уделять много внимания отношениям с народом. Он должен свято охранять неприкосновенность частной собственности и участвовать в собраниях.

10. Государь должен учитывать принцип относительности управления: выбор средств соотносится с ситуацией, оценка результата – со средствами, наконец, всё вместе – цель, средства, ситуация – должно соотноситься между собой.

Таким образом, Н. Макиавелли изложил своеобразный кодекс поведения и действий государя, которые должны быть направлены на повышение его авторитета внутри страны и за рубежом, на прославление его имени, добродетелей и доблестей. С поправкой на современность большинство из представленных принципов управления применимо и сейчас.

**Качества государя.** В трактате «Государь» Н. Макиавелли много внимания уделял исследованию проблем лидерства и характеристике на этой основе качеств, которыми должен обладать государь (менеджер). По мнению Н. Макиавелли, успех не зависит от удачи или гениальности, своим происхождением он обязан «счастливой проницательности».

Н. Макиавелли обрисовал многосторонний облик нового государя. Его основные качества:

1. Преобладание общих государственных интересов над частными, общеполитических целей – над любыми другими. Именно это определяет характер психологии нового государя.

2. Хорошее образование. Кроме того, государь «должен читать исторические труды, при этом особо изучать действия выдающихся полководцев, разбирать, какими способами они вели войну, что определяло их победы и что – поражения, с тем, чтобы одерживать первые и избегать последних»<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Там же. С. 112–113.

<sup>84</sup> Там же. С. 88.

3. Законопослушность и деятельность. «Мудрый государь должен соблюдать все описанные (в стране) правила, никогда не предаваться в мирное время праздности, ибо все его труды окупятся, когда настанут тяжелые времена, и тогда, если судьба захочет его сокрушить, он сумеет выстоять под ее напором».

4. Отсутствие разрушающих пороков. Государь должен быть примером для подражания. «Благоразумному государю следует избегать тех пороков, которые могут лишить его государства, от остальных же – воздерживаться по мере сил, но не более»<sup>85</sup>.

5. Сила и хитрость. Государь «должен усвоить то, что заключено в природе и человека (решение проблем с помощью законов), и зверя (решение проблем с помощью силы), он должен совместить в себе обе эти природы, ибо одна без другой не имеет достаточной силы... Из всех зверей пусть государь уподобится двум: льву и лисе. Лев боится капканов, а лиса – волков, следовательно, надо быть подобным лисе, чтобы уметь обойти капканы, и льву, чтобы отпугнуть волков. Тот, кто всегда подобен льву, может не заметить капкана»<sup>86</sup>. Н.Макиавелли подчеркивал, что лучший способ достичь цели – быть вооруженным до зубов хитростью.

6. Гибкость и умение подстраиваться под ситуацию: «Государи должны обладать гибкой способностью изменять свои убеждения соответственно обстоятельствам и... если возможно, не избегать честного пути, но в случае необходимости прибегать и к бесчестным средствам».

7. Сочетание щедрости и бережливости. Н.Макиавелли советовал государю не бояться прослыть скупым, поскольку те государи, которые стремились быть очень щедрыми, за короткое время тратили все свои богатства и были вынуждены поднимать уже существующие и устанавливать новые налоги, что вело к ненависти со стороны подданных.

8. Реализм и умение держать данное слово.

9. Наличие основных добродетелей: милосердия, верности, прямодушия, человечности и благочестия.

Рассмотрев основные качества, которыми должен обладать новый государь, Н.Макиавелли подчеркивал: «...государю нет необходимости обладать всеми названными добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими. Дерзну

<sup>85</sup> *Макиавелли Н. Государь : сочинения.* Москва : ЭКСМО-Пресс ; Харьков : Фолио, 2001. С. 89.

<sup>86</sup> Там же. С. 95–96.

прибавить, что обладать этими добродетелями и неуклонно им следовать вредно, тогда как выглядеть обладающим ими – полезно... Внутренне надо сохранять готовность проявить и противоположные качества, если это окажется необходимо»<sup>87</sup>.

Никколо Макиавелли часто называют основоположником западного менеджмента. В нём видят создателя одного из самых эффективных лидерских стилей, специалиста по управлению, теоретика социального конфликта. В учебной и научной литературе по управлению упоминаются четыре утверждения Н. Макиавелли, которые, по мнению Р. Ходжеттса, оказали наибольшее влияние на развитие менеджмента<sup>88</sup>:

- 1) авторитет, или власть лидера, основывается на 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.

Таким образом, научные труды Н. Макиавелли оказали значительное влияние на формирование управленческой науки. Хотя работа «Государь» и не может рассматриваться как практическая рекомендация или инструкция монархам, в то же время в ней изложены отдельные советы по управлению, пополнившие багаж теоретических знаний о нём.

### **5.2.2. «Утопические проекты» организации экономики и управления**

Параллельно с официально признанной идеологией хозяйствования, независимо от создания и развития основных школ общественной и экономической мысли всегда существовали социально-экономические доктрины, сторонники которых не только жестко критиковали существующий строй, но и выдвигали идеи по обновлению социального устройства общества, указывая на необходимость изменения системы управления в государстве на всех уровнях. Переустройство общества должно было происходить на

---

<sup>87</sup> Там же. С. 96.

<sup>88</sup> Кравченко А. И. История менеджмента. Москва : Академический проект, 2002. С. 48–49.

принципах равенства, солидарности, равнодоступности благ, коллективизма и добровольности труда на общую пользу. Такие «социалистические доктрины» – неотъемлемый элемент представления человека о справедливой и счастливой жизни.

Одним из первых в XVI в. с проектами переустройства общества выступил **Томас Мор** (1478–1535) – английский мыслитель, политик, писатель.

Т. Мор получил образование юриста в Оксфорде. В 1494 г. он вернулся в Лондон, а в 1501 г. стал барристером. Во время своего обучения в Линкольнс-Инн – одной из четырех юридических корпораций, готовящих юристов, – Т. Мор решил стать монахом и жить вблизи монастыря. Однако желание служить своей стране положило конец его монастырским устремлениям. В 1504 г. Т. Мор был избран в парламент. В течение второго десятилетия XVI в. находился на службе у короля. В 1521 г. был посвящен в рыцари за «заслуги перед королем и Англией», а к его имени была добавлена приставка «сэр». С 1529 по 1532 г. занимал пост лорд-канцлера Англии. Причиной его ухода с этого поста стал разрыв Генриха VIII с Римом и создание Англиканской церкви. Несогласие с отходом Англии от «истинной веры» и отказ присягнуть королю Англии Генриху VIII как «верховному главе» англиканской церкви стали причинами заключения Т. Мора в Тауэр, где он был казнен в 1535 г. За верность католицизму Т. Мор был канонизирован Римско-католической церковью и причислен к лику святых в 1935 г.

Наиболее известной работой Т. Мора является «Утопия», опубликованная в 1516 г.<sup>89</sup> Название «Утопия» (с греч. «место, которого нет») стало нарицательным. Термин стал использоваться для характеристики неосуществленного, вымышленного общественного порядка.

В первой части работы Т. Мор выступил с критикой современных ему общественно-политических порядков в Англии: огораживания общинных земель, разорявшего крестьянство, «кровавого» законодательства о рабочих, королевского деспотизма и политики войн, тунеядства и разврата духовенства, – а также предложил программу реформ, напоминающих более ранние, умеренные

<sup>89</sup> Томас Мор назвал свой труд «Золотая книжечка, столь же полезная, сколь и забавная, о наилучшем устройстве государства и о новом острове Утопия».



проекты автора. Во второй части дается описание социально-экономического строя вымышленной страны – Утопии. Считается, что Т. Мор впервые представил детально разработанный проект коммунистической производительной организации с совершенно иным государственным управлением, основанным на принципах равенства, свободы и демократизма государственных институтов.

Утопия представляет собой федерацию из 54 городов. Устройство и управление каждого из городов одинаково. Основная социальная ячейка общества – семья. Город состоит из 6000 семей, каждая из которых занимается определенным ремеслом (разрешен переход из одной семьи в другую). Для работы в прилегающей к городу сельской местности образуются «деревенские семьи», в которых житель города обязан проработать не менее двух лет.

Все должностные лица в Утопии выборные. Каждые 30 семей на конкурсной основе на год избирают филарха (представителя исполнительной власти, его функции в чём-то схожи с функциями менеджеров), во главе 10 филархов стоит протофиларх. Протофилархи избираются из числа ученых, которые и образуют городской сенат, возглавляемый князем. Князь избирается филархами города из кандидатов, предложенных народом. Должность князя пожизненная, хотя он и может быть смещен в случае проявления самоуправства. Наиболее важные дела города решают народные собрания, они же избирают большую часть должностных лиц и заслушивают их отчеты.

Утопийский сенат, в который входит по три представителя от каждого города, осуществляет общее руководство народным хозяйством и образованием острова – перераспределение продуктов, рабочей силы, прием иностранных посольств и т. д. Для координации производства и потребления в масштабах страны также создаются специальные учреждения. Таким образом, по мнению Т. Мора организация управления в обществе строится по вертикали, но снизу вверх<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup> Подробнее об устройстве управления см.: Мор Т. Утопия. URL: [http://webreading.ru/sci/\\_sci\\_philosophy/tomas-mor-utopiya.html](http://webreading.ru/sci/_sci_philosophy/tomas-mor-utopiya.html). Кн. 2, О должностных лицах (дата обращения: 20.01.2015); История политических и правовых учений: учеб. / под ред. О. Э. Лейста. Москва: Юридическая литература, 1997. Гл. 8, § 6. URL: <http://www/feelosophy.narod.ru/leist/L086.HTM> (дата обращения: 19.01.2015); Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.). Москва: Компания Спутник+, 2008. С. 369–370.

На острове Утопия нет частной собственности, деления общества на классы, бедных и богатых, осуждаются деньги, а труд обязателен для всех. Общим занятием и мужчин, и женщин является земледелие, которому все учатся с детства. Кроме земледелия, каждый изучает какое-либо одно ремесло, как специальное. Для работы утопийцы отводят только шесть часов в день. По мнению Т.Мора, шестичасового рабочего дня вполне достаточно для запаса всем необходимым для жизни и ее удобств и даже известного остатка.

Рассмотрев функции работников, Т.Мор указывал на функции должностных лиц. По этому поводу он писал: «Главное и почти исключительное занятие филархов состоит в заботе и наблюдении, чтобы никто не сидел праздно, а чтобы каждый усердно занимался своим ремеслом, но не с раннего утра и до поздней ночи и не утомлялся подобно скоту. Такой тяжелый труд превосходит даже долю рабов, но подобную жизнь и ведут рабочие почти повсюду»<sup>91</sup>.

Наряду со свободными гражданами, на острове существуют рабы. Однако, в отличие от античного, рабство здесь не пожизненное (князь или народ могут смягчить или прекратить рабство раскаявшихся и исправившихся преступников) и не наследственное. Т.Мор писал, что «утопийцы не считают рабами ни военнопленных, кроме тех, кого они взяли сами в бою с ними, ни детей рабов, ни, наконец, находящихся в рабстве у других народов, кого можно было бы купить. Но они обращают в рабство своего гражданина за позорное деяние или тех, кто у чужих народов был обречен на казнь за совершенное им преступление»<sup>92</sup>. Рабами исполняются все работы, требующие несколько большей грязи и труда. По мнению Т.Мора, труд рабов приносит более пользы, чем их казнь, поскольку такая практика отпугивает других от совершения подобного позорного деяния. Чтобы воспитать общественное презрение к драгоценным металлам, рабы закованы в золотые цепи. Рядом с рабами могут

---

<sup>91</sup> Мор Т. Утопия. URL: [http://webreading.ru/sci/\\_sci\\_philosophy/tomas-mor-utopiya.html](http://webreading.ru/sci/_sci_philosophy/tomas-mor-utopiya.html). Кн. 2, О занятии ремеслами (дата обращения: 20.01.2015).

<sup>92</sup> Там же. О рабах.

трудиться свободные утопийцы, добровольно выполняющие грязные работы, поскольку «чем более они несут рабский труд, тем больший почет получают от остальных». Согласно Т.Мору, жители острова сумели превратить его в лучшее место на Земле благодаря своему труду.

Для всех жителей Утопии характерно стремление к изучению наук, дисциплине и самоорганизации. Утопийцы признают необходимым соблюдать не только договоры, заключенные между частными лицами, но и общественные законы «о распределении удобств жизни». Эти законы утвердил единодушным согласием народ, не угнетенный тиранией и не обманутый коварством.

Таким образом, в работе Т. Мора описаны многие функции (организация, координация, контроль и учет) и принципы управления (централизация и децентрализация, иерархия и разделение власти, демократизм и волеизъявление). По сути, идеи Томаса Мора об управлении государством определили направление, в котором должно развиваться управление и управленческая мысль.

Идеи переустройства общества и управления также были высказаны Т.Мюнцером в Германии, Т.Кампанеллой в Италии и Я. Гусом в Чехии.

**Томас Мюнцер** (ок. 1490 – 1525) – протестантский теолог, идеолог народной реформации в Германии, предводитель крестьян и городской бедноты в Крестьянской войне (1524–1525). Наиболее известная работа – «Пражский манифест». Религиозно-философское учение Т.Мюнцера было направлено на борьбу с основными догматами не только католицизма, но и христианства вообще, что требовало реформирования и управления церковью. Т.Мюнцер выступил с критикой феодализма и ратовал за установление в обществе нового государственного порядка.

В будущем обществе, по его мнению, больше не будет ни классовых различий, ни частной собственности, ни обособленной, противостоящей членам общества и чуждой им государственной власти. Т.Мюнцер исходил из того, что все творения являются частями мирового целого и только в нём могут существовать, следовательно, индивиды не могут иметь особых интересов, отличных от интересов общества в целом. Преобразование мира, согласно

Т. Мюнцеру, должно строиться на началах торжества общих интересов и революционного устранения злых «безбожников» (угнетателей трудового народа). Начало установления «общности имуществ» он связывал с устранением феодалов и переходом всех материальных благ в руки трудящихся путем уравнительного раздела земли и других богатств между всеми тружениками<sup>93</sup>.

Сторонником нового государственного управления выступил и доминиканский монах **Томазо (Джиана Доменико) Кампанелла (1568–1639)**. В своей основной работе «Город Солнца», изданной в 1623 г., Т. Кампанелла, как и Т. Мор, дает описание идеально-го Города Солнца – качественно нового общества, основанного на острове народом, решившим «вести философский образ жизни общиной». На острове нет частной собственности, несправедливости и социального неравенства, все трудятся в соответствии со своими природными склонностями, а сам труд почитен. Воспитание и обучение, связанные с производительным трудом, организуются и регулируются государством.

Хотя идея организации общества, экономики и управления, предложенная Т. Кампанеллой, и близка взглядам Т. Мора, тем не менее можно выделить ряд ее отличий:

- Во-первых, принцип общности распространяется и на брачно-семейные отношения.
- Во-вторых, основной производственной ячейкой в Городе Солнца является не семья, а мастерская или бригада.
- В-третьих, осуждается рабство, поэтому преступников в Городе Солнца не присуждают к общественным работам.
- В-четвертых, вся жизнь соляриев (жителей Города Солнца) подчинена принципу уравнительности и грубого аскетизма и тщательно регламентирована: все носят одинаковую одежду, получают одинаковую пищу (только в общественных столовых), военным строем отправляются работать, питаться, отдыхать, развлекаться и т. д.

---

<sup>93</sup> Подробнее см.: Мюнцер Томас // Большая советская энциклопедия. Москва : Советская энциклопедия, 1969–1978. URL: <http://www.rubricon.com/qe.asp?qttype=4&qall=0&aid={2B0C0ABF-F643-43AC-82F7-EF057C58AEE6}&ii=1&id=1&sletter=%u041C&rq=0&onlyname=checked&newwind=&psize=200&pn=33> (дата обращения: 21.01.2015).

Власть и управление в Городе Солнца Кампанеллы основываются на трех принципах<sup>94</sup>:

1. Главными задачами нового государства будут организация производства и распределения, управление воспитанием граждан.
2. Эти задачи государства обуславливают значительную роль ученых в осуществлении власти и управления.
3. Новый общественный строй требует участия народа в управлении государством.

Построение системы управления в городе иерархично. Во главе Города стоит верховный правитель, именующийся Солнцем – всесторонне образованный человек, сведущий во всех науках, искусствах, ремеслах и наделенный правами абсолютного монарха. Ему помогают три соправителя, между которыми происходит распределение функциональных задач. Коллегии высших должностных лиц подчинены лица, обладающие узкими специальностями (например, Агроном, Скотовод, Воспитатель, Экономист, Перспективист, Астроном и т. д.). Имеются начальники отрядов и главные мастера. Регулярно собирается Большой совет (общее собрание всех соляриев, достигших 20-летнего возраста), на котором обсуждаются все важные вопросы жизни государства.

Кампанелла порицал политиков и тиранов, придумавших понятие «государственная необходимость», которое сводится к выгодному только им правилу: «Для сохранения и приобретения власти можно преступить любой закон». К основным задачам государственного управления Кампанелла относил: организацию производства и распределения материальных благ, управление воспитанием, привлечение ученых и народа к управлению. Важную роль он отводил также функции контроля.

Таким образом, Т. Мор, Т. Мюнцер и Т. Кампанелла посредством создания идеальной (утопической) модели общественного устройства выступили с критикой феодализма, его системы эксплуатации и пропагандировали идеи социальной справедливости, разработали проекты будущего устройства управления государством, элементы которого в дальнейшем были использованы в практике управления предприятием.

---

<sup>94</sup> История политических и правовых учений : учеб. / под ред. О. Э. Лейста. Москва : Юридическая литература, 1997. Гл. 8, § 6. URL: <http://www.feelosophy.narod.ru/leist/L086.HTM> (дата обращения: 19.01.2015).

### 5.2.3. Трактовка управления в трудах представителей разных школ экономической мысли

Политические, правовые и экономические взгляды в Западной Европе в XVI–XVIII вв. имели разную направленность и представляли собой конгломерат теоретических воззрений на социально-экономические процессы разлагавшегося феодализма и нарождавшегося рыночного уклада. В них продолжала пропагандироваться модель управления «полицейским государством».

В период перехода от феодализма к капитализму начинается формирование различных течений и школ экономической мысли. Ученые-экономисты в своих работах, наряду с разработкой методологии и теории экономики, касались и управленческих проблем. Однако, как и в предшествующие периоды развития управленческой мысли, не существовало самостоятельных работ, посвященных теоретическому обоснованию управления.

**Меркантилизм**<sup>95</sup> – первое общеевропейское течение экономической мысли, появившееся в конце XIV в. Возникновение меркантилизма относится к эпохе первоначального накопления капитала, осуществляемого прежде всего в сфере торговли и кредита. Одной из предпосылок его распространения была Реформация, снявшая запреты с мирского накопления богатства и развития предпринимательства.

В первую очередь меркантилизм был новым принципом экономической политики. В области управления хозяйством политика меркантилизма сводилась к активному вмешательству государства в хозяйственную жизнь страны. Наибольшее распространение она получила в Италии, Испании, Голландии, Англии и Франции. Основными представителями меркантилизма являются: в Англии – Уильям Стаффорд, Томас Мен (Ман); во Франции – Жан Боден, Антуан Монкретьен; в Италии – Бернардо Даванзатти, Гаспар Скаруффи, Антонио Джевонези, Антонио Серра. Представители меркантилизма впервые освободили экономические исследования от религиозной оболочки. Кроме того, в отличие от более раннего периода, экономическая мысль перестала быть составной

<sup>95</sup> **Меркантилизм** (от лат. *mercatus* [*mercor*] – торг, торговля, итал. *mercante* – торговля, купец, англ. *mercantile* – торговый, фр. *mercantile* – торговый) – экономическое учение, согласно которому источником богатства является сфера обращения капитала, торговли, а не сфера производства. В научный оборот термин был введен Адамом Смитом.

частью философии и других более развитых социальных учений, у нее появляется собственная методология, и она становится самостоятельной наукой. Заслугой меркантилистов была разработка теории торгового баланса, системы денежных операций, создание инструментария экономических методов управления.

Основными проблемами, которые интересовали представителей меркантилизма, являлись вопросы организации внешней и внутренней торговли, регулирования денежного обращения и порчи монет, контроля за валютными курсами, организации кредита. Производство также входило в сферу интересов меркантилистов, но исключительно в связи с тем, что оно являлось базой для развития внешней торговли. Важной проблемой, имеющей непосредственное отношение к управлению, была для меркантилистов проблема качества трудовых ресурсов и обеспечения полной занятости.

Все меркантилисты занимались проблемой богатства нации, его источников и путей увеличения. В зависимости от этапа развития экономики, под богатством понимался или излишек денег, или излишек товарных благ в стране. При этом необходимым условием богатства нации является наличие ресурсов, необходимых для производства товаров и ведения выгодной торговли. Поэтому предпосылками создания богатства служат: выгодное географическое положение, наличие природных ресурсов, количество и качество трудовых ресурсов, уровень развития производительных сил, а также грамотная политика управления государством, поскольку без вмешательства, поддержки и управляющего воздействия государства внешняя торговля, как и внутренняя, не может процветать.

Теоретическими новациями меркантилистов является введение понятия «капитал», под которым понимались работающие деньги. Крупным вкладом в развитие экономической и управленческой науки считается также разделение источников богатства на искусственные и естественные, которое было проведено *А. Серра*. Естественным богатством страна обладает в силу географических условий – это сельское хозяйство, нахождение в центре важнейших торговых путей и т.д. Искусственное богатство создается в промышленности и зависит от численности и трудолюбия населения, уровня развития знаний и используемой технологии производства. Искусственное богатство имеет даже больше значение для страны, поскольку его объем может быть увеличен во внешней торговле в результате грамотного управления.

**Жан Боден** (1530–1596) – юрист, депутат от третьего сословия на Генеральных штатах в Блуа. Ж. Боден выступал с критикой феодальной децентрализации и религиозного фанатизма и обоснованием политики меркантилизма, абсолютизма и централизованного управления государством. Свои взгляды на государственное управление он изложил в сочинении «Шесть книг о государстве», изданном на французском языке в 1576 г., а на латыни для всей Европы в 1584 г.

По мнению Ж. Бодена, основанием и ячейкой государства является семья. Опираясь на это, он определял государство как правовое управление многими семьями и тем, что у них общее, на основе суверенной власти.

Ж. Боден разработал сложную систему управления государством. Управление должно осуществляться из единого центра. Исходя из того, что наилучшая форма государства – королевская монархия, он считал, что верховная власть (суверенитет) должна целиком принадлежать монарху, который обязан обеспечивать обществу нормальную жизнедеятельность. Непосредственное управление страной (порядок назначения на должности) должно сочетать аристократические и демократические принципы. То есть на ряд должностей, преимущественно в суде и войске, король назначает только знатных, а другие должности доступны всем.

Власть государства постоянна и абсолютна, это – высшая и независимая власть как внутри страны, так и в отношениях с зарубежными державами. Выше носителя суверенной власти – только Бог и законы природы. Поскольку верховная власть не имеет божественного происхождения, система власти и управления должна быть ограничена законодательно<sup>96</sup>.

Ж. Боден стал одним из первых критиков «Утопии» Т. Мора. По его мнению, государство, основанное на общности имущества, «было бы прямо противоположно законам бога и природы». Частная собственность, писал он, связана с законами природы, поскольку «естественный закон запрещает брать чужое». Богатые и бедные существуют в каждом государстве, «имущественное равенство губительно для государств», поскольку если попытаться всех уравнять, признать недействительными обязательства,

<sup>96</sup> Философский энциклопедический словарь. Москва : Советская энциклопедия, 1983. С. 58.



отменить контракты и долги, «то нельзя ждать ничего, кроме полного разрушения государства, ибо утрачиваются какие бы то ни было узы, связывающие одного человека с другим»<sup>97</sup>.

Яркими примерами реализации меркантилистской политики на практике является деятельность *Петра I* (1672–1725) и министра финансов Людовика XIV *Жана Батиста Кольбера* (1619–1683).

В экономической истории деятельность Ж.Б.Кольбера по управлению процессом обогащения государства получила название «кольбертизм». Он поощрял развитие мануфактурной промышленности, предоставляя ссуды и льготы владельцам мануфактур, заботился об обеспечении стабильности рабочих, приглашал иностранных мастеров, организовывал иностранные компании, поддерживал колонизацию заморских владений. Как отмечают И.Н.Макашов и Н.В.Овчинникова, все эти меры осуществлялись как управленческие действия, т.е. принятие и осуществление управленческих решений (воли короля Франции)<sup>98</sup>. Поэтому Ж.Б.Кольбера можно рассматривать как профессионального управляющего.

**Школа физиократов**<sup>99</sup>, как и меркантилизм, возникла в период разложения феодализма и зарождения рыночного уклада. Это французская школа экономической мысли, расцвет которой приходится на вторую половину XVIII в. Основные представители: придворный врач *Франсуа Кенэ* (1694–1774) – основатель школы, сформировавший ее теоретическую и политическую программу, купец и финансист *Ричард Кантильон* (1680–1734), интендант торговли Франции *Венсан де Гурнэ* (1712–1759), генеральный контролер (министр) финансов Франции *Анн Робер Жак Тюрго* (1727–1781). Физиократы стали выразителями интересов крупных фермеров.

По ключевым положениям физиократы были не согласны с концепциями меркантилистов. Основная идея школы заключалась в том, что ведущую роль в экономике играет сельское хозяйство. Только там, а не во внешней торговле происходит увеличение богатства, приращение материи. Поэтому источником богатства являются земля и труд в сельском хозяйстве.

<sup>97</sup> Цит. по: История политических и правовых учений : учеб. / под ред. О. Э. Лейста. Москва : Юридическая литература, 1997. Гл. 8, § 5. URL: <http://www.feelosophy.parod.ru/leist/L085.HTM> (дата обращения: 19.01.2015).

<sup>98</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.). Москва : Компания Спутник+, 2008. С. 372.

<sup>99</sup> **Физиократия** (от греч. φύσις – природа, κράτος – власть) – власть природы.

Всех физиократов объединяет учение о «естественном порядке» и «естественном законе». Естественные законы имеют место в природе, действуют в живом организме, в мире животных. Под естественным порядком они понимали способ производства, освобожденный от пережитков феодализма и развивающий производительные силы на основе принципов свободной конкуренции. Основа естественного порядка – уважение права собственности и власти.

**Ричард Кантильон** в своем трактате «Опыт о природе торговли вообще» (он был написан в 20-е гг. XVIII в., а издан только в 1755 г.) впервые поставил вопрос о природе предпринимательских функций, пытался показать, в чём отличие предпринимательства от рутинной хозяйственной деятельности. По его мнению, предприниматель – это «человек, который желает купить по известной цене, а продать по неизвестной»<sup>100</sup>. Основным признаком предпринимателя является готовность взять на себя риск.

Р. Кантильон сформулировал идею о том, что «в деятельности предпринимателя присутствуют две относительно самостоятельные функции: функция капиталиста и функция управленца, т. е. человека, принимающего окончательные решения, или, говоря современным языком, функции собственника средств производства (капитала) и менеджера»<sup>101</sup>. Он подчеркивал значимость предпринимательской функции управления в достижении успехов в частном бизнесе.

Теория, которую выдвинул **Анн Робер Жак Тюрго**, также отражает процесс зарождения рыночного уклада в рамках феодализма. Будучи около 20 месяцев министром финансов, он разработал знаменитые управленческие эдикты (указы), подрывавшие устои феодализма в стране. Наиболее важными из них были указ об отмене дорожной повинности, освобождающий крестьян от барщины на королевских дорогах, и указ об упразднении ремесленных цехов и гильдий, ставший необходимым условием быстрого роста промышленности и сословия предпринимателей.

Как и другие физиократы, А. Р. Ж. Тюрго – сторонник свободы экономической деятельности. Рассматривая земледелие как единственный источник прибавочного продукта, он впервые

<sup>100</sup> Костюк В. Н. История экономических учений. Москва : Центр, 1998. С. 20.

<sup>101</sup> Галаган А. А. Русский предприниматель: и собственник, и управленец // Сб. докладов IV конференции по ИУМ. Москва : ТЕИС, 2001. С. 27–28.

сформулировал закон убывающего плодородия почвы, суть которого в том, что каждое дополнительное вложение капитала и труда в землю дает меньший по сравнению с предыдущим вложением эффект. А после некоторого предела любой дополнительный эффект становится невозможным. Это утверждение остается справедливым в настоящее время и в отношении к деятельности промышленных предприятий может рассматриваться как весомый вклад в развитие управленческой мысли.

В своей работе «Размышление о создании и распределении богатства» (1770) А.Р.Ж.Тюрго на примере управления земледельческим предприятием обстоятельно рассматривал проблему функций управляющего и делал акцент на функциях руководства и контроля. Кроме того, он показал более реальную структуру общества, чем у предшественников. Схематично ее можно представить следующим образом (рис. 5.1).

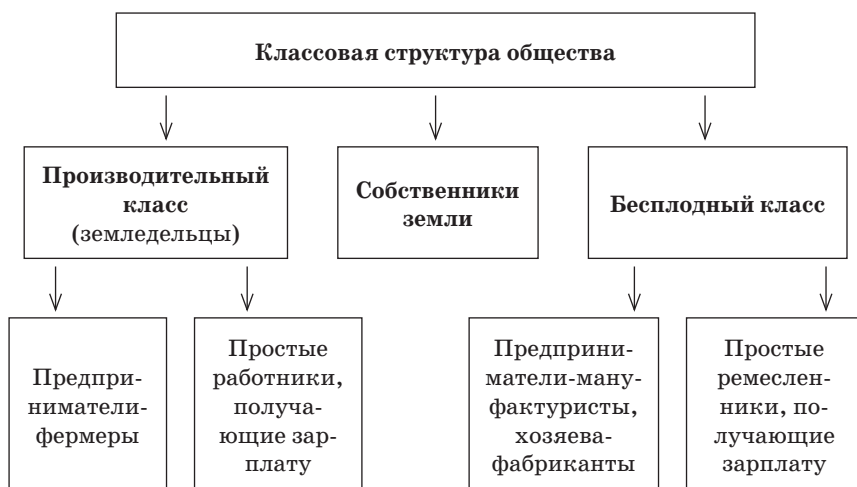


Рис. 5.1. Классовая структура общества А. Р. Ж. Тюрго

К заслугам физиократов следует отнести то, что они, пропагандируя идеи свободы предпринимательства и конкуренции, выступили с критикой феодализма и меркантилизма, впервые по

экономическим признакам выделили классы общества, провели исследования в области проблем управления, в том числе: управления земельной собственностью, трудом, финансами.

Считается, что в своих работах физиократы заложили основы понимания экономических методов управления (материальное поощрение, финансирование и ценообразование), а также их инструментария. В связи с этим доминанта властных полномочий, определяющих методы управления как «убеждение и принуждение», обрела новое толкование – «экономическое и внеэкономическое принуждение»<sup>102</sup>.

**Классическая политическая экономия.** Становление и развитие классической школы взаимосвязаны с возникновением и развитием промышленного производства. Утверждение промышленного капитала в хозяйственной жизни общества означало превращение товарного производства в основную сферу экономики. Это привело к необходимости разработки новой экономической теории. Со второй половины XVII в. в странах, в которых был наиболее высокий уровень развития рыночных отношений, – Англии и Франции – начинается систематическое изучение товарного уклада.

Родоначальниками нового направления экономической мысли, получившего название классического, стали англичанин *У. Петти* и француз *П. Буагильбер*, а наиболее известными представителями являются *А. Смит* и *Д. Рикардо*.

*Уильям Петти* (1623–1687) – английский экономист, родоначальник классической школы в Англии, создатель основ статистико-экономического метода исследования.

Основные работы: «Трактат о налогах и сборах» (1662), «Слово мудрым» (1664), «Политическая анатомия Ирландии» (1672), «Политическая арифметика» (1676), «Разное о деньгах» (1682). В ранних работах У. Петти выступает с меркантилистских позиций и развивает идеи активного вмешательства государства в экономику, но добавлял, что это вмешательство должно способствовать развитию производства, а в поздних – идеи меркантилизма уже полностью исчезли.

У. Петти внес вклад в развитие методологии экономического и в некоторой степени управленческого анализа. Во-первых, он перенес анализ из сферы обращения в сферу производства.

<sup>102</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.). Москва : Компания Спутник+, 2008. С. 374.

Во-вторых, ввел в политическую экономию исследовательские методы естественных наук. В-третьих, им был заимствован у Д.Гоббса и введен в экономическую теорию метод абстракции. У.Петти показал причинную связь экономических явлений и одним из первых поставил проблему экономического закона.

Рассматривая факторы, участвующие в создании продукта, У.Петти акцентировал внимание на факторах, которые делают труд производительным. К ним экономист относил, во-первых, квалификацию, искусство работника, во-вторых, средства его труда – орудия, запасы и материалы. В то же время он подчеркивал, что эти факторы важны, но они не основные, поскольку они не могут существовать самостоятельно, т. е. без труда и земли.

В целом, рассматривая экономические категории, определяющие экономическую основу функционирования государства, У.Петти анализировал также и систему управления государством. В работе «Трактат о налогах и сборах» в приложении к экономической теории он рассматривал такие элементы управления экономическими процессами в государстве, как формирование доходов и расходов государства, в частности виды и способы взимания налогов, управление монополиями, церковное управление, проблемы поощрения и наказания, изменение нормы управляемости и др.

Рассматривая проблему увеличения административных должностей, У.Петти видел как позитивные, так и негативные его последствия. Можно сказать, что тем самым У.Петти поставил важный в управленческой науке вопрос о пределах специализации труда, ее преимуществах и недостатках. По этому поводу он писал: «...по мере увеличения числа должностей, они делаются менее трудными и соответственно уменьшается опасность их плохого выполнения. Это приводит к тому, что должности, которые в момент их учреждения выполнялись лишь наиболее способными, изобретательными и опытными людьми (такими, что могут бороться со всякими внезапно возникающими трудностями и извлекать из своих собственных длительных наблюдений, связанных с различными случайностями их занятий, правила и аксиомы для будущего руководства), выполняются в данное время их заместителями и помощниками – людьми самыми обыкновенными, работающими машинально, на манер рабочей лошади»<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> *Петти У.* Трактат о налогах и сборах. URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/petti\\_traktat](http://www.i-u.ru/biblio/archive/petti_traktat) (дата обращения: 23.07.2009). Гл. XI. О монополиях и должностях.

В работе «Политическая арифметика» У.Петти предпринял попытку подсчитать размеры национального богатства Англии. Кроме того, он провел расчеты, показывающие, сколько стране необходимо врачей, адвокатов и т. д., что вывело его на решение важной управленческой проблемы – расчета баланса рабочей силы.

Таким образом, хотя У.Петти и не занимался специально исследованием управленческих проблем, тем не менее в своих работах он, по сути, заложил основы методологии и теории управленческой мысли.

**Адам Смит (1723–1790)** – выдающийся английский экономист мануфактурного периода, профессор философии, доктор права, один из крупнейших представителей классической политэкономии.

Основные работы: «Теория нравственных чувств» (1759) и «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776). А.Смит считается основоположником экономики как цельной науки.

Главный труд А.Смита «Исследования о природе и причинах богатства народов» состоит из пяти частей. В этой работе автор рассмотрел причины экономического роста, проблемы стоимости и распределения доходов, функционирования рынков, взаимоотношения между индивидом и государством.

В качестве методологических оснований его теории можно отметить следующие положения:

1. Богатство – продукт совокупного труда всех сфер производства, представителей различных видов труда и профессий.

2. Общество – это совокупность индивидов, а экономический мир – огромная мастерская, в которой разворачивается соперничество между всеми, кто так или иначе участвует в создании богатства.

3. Исходный пункт построения теоретической системы – абстрактный **экономический человек**. Понятие «экономический человек», охарактеризованное А.Смитом, стало одним из центральных не только в экономической, но и в управленческой науке. Он исходил из того, что стремление каждого к собственной выгоде, к умножению личного богатства служит важнейшим побудительным мотивом человеческой деятельности. И это предпосылка создания справедливого и рационального порядка в обществе. Каждый участник хозяйственной деятельности руководствуется собственным интересом, преследует личные цели. Влияние отдельного человека на реализацию нужд общества практически неощутимо.

Но, преследуя собственную выгоду, человек в итоге способствует увеличению общественного продукта, росту общего блага. При этом А. Смит признавал, что «человеческое поведение направляется не только личной заинтересованностью, но и результатами размышлений о всеобщем гармоничном устройстве общества»<sup>104</sup>.

4. Экономика должна строиться на принципах экономического либерализма. Идея о «**невидимой руке**» – одна из главных идей «Богатства народов». Под механизмом «невидимой руки» понимался механизм рыночного саморегулирования. Стремление к достижению личного интереса, трезвый денежный расчет ведут в итоге к развитию производства и прогрессу в обществе. Преследуя свои собственные интересы, «экономический человек» «часто более действенным образом служит интересам общества, чем тогда, когда сознательно стремится служить им. Порядок в рыночной экономике устанавливается через механизм конкуренции». В результате «невидимая рука» рыночных законов направляет к цели, которая совсем не входила в намерения отдельного человека.

Отстаивая принципы экономического либерализма, А. Смит отмечал: государство является не регулятором экономических процессов, а только «ночным сторожем», что предполагает полное невмешательство в экономику.

А. Смит начал свое исследование с анализа разделения труда. Этот процесс – предпосылка роста богатства общества. Разделение труда увеличивает ловкость каждого работника, экономит время при переходе от операции к операции и тем самым «в любом ремесле, в каких бы размерах оно ни было введено, вызывает соответствующее увеличение производительности труда»<sup>105</sup>. Кроме того, в результате разбиения задания на отдельные операции возникает возможность внедрения машин и более совершенных механизмов, применения более эффективных приемов, облегчающих труд

---

<sup>104</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 723.

<sup>105</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. URL: <http://www.vixri.com/d/Adam%20Smit%20-%20Issledovanie%20o%20priode%20i%20prichinax%20bogatstva%20narodov.pdf> (дата обращения: 22.01.2015). Кн. 1 : Причины увеличения производительности труда и порядок, в соответствии с которым его продукт естественным образом распределяется между различными классами народа, гл. 1 : О разделении труда.

работника. В то же время А. Смит отмечал, что в условиях разделения труда рабочие утомляются значительно сильнее, чем раньше. При этом работник, всю жизнь выполняющий простейшие трудовые операции, становится «настолько тупым и невежественным, насколько это возможно для человеческого существа».

Однако А. Смит подчеркивал, что преимущества системы специализации труда, выражающиеся в росте совокупного богатства, всё-таки перевешивают тот ущерб, который наносится такой системой организации труда отдельным работникам. По мнению экономиста, разделение труда «обычно идет дальше в странах, достигших более высокой ступени промышленного развития: то, что в диком состоянии общества составляло работу одного человека, в более развитом обществе выполняется несколькими»<sup>106</sup>.

Идея функционального разделения труда стала исходным пунктом разработки управленческой концепции для многих теоретиков и практиков классической школы менеджмента, например Ф. У. Тейлора и Г. Форда.

Можно сказать, что концепция разделения труда привела А. Смита к осмыслению сущности управленческого труда. В отличие от многих экономистов того времени, он разделял функции собственности и управленческой деятельности. В той или иной степени он рассматривал такие управленческие функции, как планирование, организация, набор и обучение персонала и контроль. Кроме того, А. Смит охарактеризовал три важнейших качества управляющих: порядок, экономию и внимание.

Необходимо отметить, что многие идеи А. Смита позволяют создавать на их основе новые теории. Работа «Исследования о природе и причинах богатства народов» стала первым сравнительным исследованием основ экономии, труда и механизации в условиях свободного рынка<sup>107</sup>.

<sup>106</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. URL: <http://www.vixri.com/d/Adam%20Smit%20-%20Issledovanie%20o%20prirode%20i%20prichinax%20bogatstva%20narodov.pdf> (дата обращения: 22.01.2015). Кн. 1 : Причины увеличения производительности труда и порядок, в соответствии с которым его продукт естественным образом распределяется между различными классами народа, гл. 1 : О разделении труда.

<sup>107</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 305.



Таким образом, в работах названных представителей классической политической экономии речь еще не шла о развитии экономического, действительно эффективного управления, хотя они и описывали отдельные элементы деятельности, входящие в настоящий момент в компетенцию управленческого персонала. Наибольшее внимание в «управленческой мысли» этого периода уделялось вопросам финансового контроля и элементам планирования. В то же время возможности планирования были не до конца осознаны, не проводилось детального планирования производства. Планирование использовалось постольку, поскольку этого требовало обоснование времени отдачи от дорогостоящего оборудования. Внедрение элементов контроля, часто по-военному жесткого, было связано в первую очередь с необходимостью сокращения воровства на производстве. Контроль за производством в целом и контроль за качеством продукции (из-за отсутствия стандартизации продукции) практически отсутствовал.

Однако по мере развития рыночных отношений и постепенного перехода от мануфактур к фабрикам<sup>108</sup> происходило увеличение масштабов производства во всех сферах экономики, рост объемов внешней и внутренней торговли, развитие транспорта, что актуализировало потребность в разработке новых принципов организации крупного производства, координации всех ресурсов с целью решения новых задач.

Уже в первой половине XVIII в. стали проводиться специальные наблюдения за работниками, целью которых было определение оптимального времени выполнения работ, улучшение разделения труда и повышение на этой основе эффективности производства и управления. Представители классической политической экономии изучали и описывали отдельные функции управления, выявляли сходство и различие в функциях

---

<sup>108</sup> **Фабричная система** – система производства, характеризующаяся созданием всё более крупных предприятий, позволяющая применять новые природные источники энергии (паровая энергия), расширять специализацию и разделение труда и вводить более полный контроль над процессом труда. Переход к фабрикам стал возможен после промышленной революции и замены ручного труда механизированным. Для фабрик характерно **массовое производство** – крупносерийное поточное производство, ориентированное на национальный и мировой рынок.

собственников предприятия и их управляющих и на этой основе формулировали некоторые концептуальные управленческие идеи как приложения к экономической теории. Однако в целом большинство трактатов, в той или иной степени посвященных вопросам управления хозяйством, до конца XVIII в. часто представляли собой механический набор сведений, наставлений и рекомендаций политического, экономического, управленческого, юридического, естественно-технического и другого характера.

В XVIII в. при университетах и лицеях многих европейских стран вновь стали возникать специальные школы по подготовке государственных чиновников – камералистов<sup>109</sup>. В Австрии, Германии, Англии с этого времени (а в университетах России – только со второй половины XIX в.) стали готовить специалистов в области управления разными сферами и институтами: дворцовой казной, административными учреждениями, государственным имуществом, отраслями государственного хозяйства. Причем интерес к этим школам стали проявлять и промышленники. Камеральные науки, преподававшиеся в этих школах, включали три типа дисциплин: экономию, или изучение хозяйственных и практических дисциплин (сельское хозяйство, горное дело, лесоводство, торговлю и др.); учение о государственном управлении; науку о финансах.

Тем самым к концу XVIII в. были заложены необходимые условия для дальнейшей эволюции управленческой мысли и выходу ее на качественно новый уровень.

---

<sup>109</sup> **Камералистика** (от лат. *camera* – свод, палата, казна) – специальный цикл административных и экономических дисциплин, преподававшихся в европейских средневековых университетах. Свое наименование камералистика получила от камеральных управлений, создававшихся в Средние века князьями, герцогами и королями, имевшими значительное собственное хозяйство. Для подготовки чиновников и управляющих хозяйством крупных феодалов на особых факультетах университетов и в специальных школах (камеральные школы) преподавались науки, получившие названия камеральных. См.: Камералистика // Большая советская энциклопедия. Москва : Советская энциклопедия, 1969–1978. URL: <http://www.rubricom.com/qe.asp?qttype=5&qall=0&aid={2FFA2D35-53D0-47EC-881E-13F8142491C5}&i=1&iid=1&sletter=%u041A&rq=0> (дата обращения: 22.01.2015).

**Вопросы для самоконтроля**

1. Какое влияние на развитие управленческой мысли оказали труды Н. Макиавелли?
2. Почему Н. Макиавелли часто называют основоположником западного менеджмента?
3. Назовите основные положения «кодекса поведения менеджера», сформулированные в работе Н. Макиавелли «Государь».
4. Назовите основные методологические установки теории Н. Макиавелли.
5. В чём особенности «утопических проектов» организации управления?
6. В чём состоит сходство и различие идей Т. Мора, Т. Кампанеллы и Т. Мюнцера?
7. Какие принципы и функции управления описаны в работах Т. Мора, Т. Кампанеллы и Т. Мюнцера?
8. Какие новые управленческие идеи развиваются в работах представителей меркантилизма, физиократов и классической школы экономической мысли?
9. Какие управленческие проблемы рассматриваются в работах У. Петти? Почему он считается одним из родоначальников новой методологии управленческих исследований?
10. В чём состоят особенности концепции разделения труда А. Смита? Какое влияние она оказала на развитие управленческой мысли?
11. Какие изменения произошли в практике управления в XVIII в.?

## **Раздел III. ИМПЕРАТИВЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Глава 6. Условия и предпосылки формирования управленческой науки**

Предпосылки создания собственно управленческой науки формируются с начала XIX в. До этого времени термин «управление», как правило, употреблялся чаще всего в значении государственной деятельности, связанной с осуществлением власти, поскольку понятия «власть» и «управление» еще не разграничивались. Управление было непосредственно вплетено в ту самую деятельность, которую оно упорядочивало.

В условиях же индустриальной экономики управление постепенно выделялось в самостоятельную сферу профессиональной деятельности и тем самым становилось особым объектом исследования. Однако практически всю первую половину XIX в. процесс формирования теоретических и эмпирических предпосылок появления новой отрасли науки – управленческой – происходил очень медленно.

В этот период на развитие управленческой мысли через социальную философию, политическую экономию, политологию и практическую реализацию собственных представлений об управлении определяющее влияние оказывали английские философы, экономисты и практики-управленцы. Во многом это было связано с тем, что Англия оставалась лидером экономического развития.

Последние десятилетия XIX в. стали итоговой и самой крупной вехой в развитии донучного менеджмента. В последней четверти XIX – начале XX в. начинается ускорение темпов социально-экономического и технического развития. В этот период в мире произошла так называемая вторая технологическая революция, в основе которой лежали кардинальные изменения в энергетической базе производства, науке и технике. В ходе революции изменилась роль отдельных стран в мировом экономическом развитии. Англия и Франция, не сумевшие быстро адаптироваться, уступили свои позиции. Быстро индустриализировавшиеся страны Германия и США, благодаря направлению инвестиций в наиболее передовые отрасли производства, науку, стали лидерами экономического

развития<sup>110</sup>. Хотя новыми лидерами являлись и Германия, и США, всё-таки наиболее наглядным примером быстрого экономического роста и модернизации всей структуры экономики и управления во второй половине XIX в. являются США. Именно поэтому в последние десятилетия XIX в. центр формирования практических предпосылок управленческой науки и исследований проблем управления промышленными предприятиями переместился из Европы в США.

Таким образом, только в условиях второй технологической революции процесс становления научных основ управления производством значительно активизировался и быстро приобрел универсальный, индустриальный характер.

## 6.1. Особенности фабричного производства

Промышленные революции XVIII–XIX вв. не только стимулировали дальнейшее развитие рыночного уклада в Европе, но и кардинально изменили характер экономических организаций, что, в свою очередь, оказало существенное влияние на практику управления. Развитие рыночных отношений в сочетании с массированным ограблением колоний и быстрым переворотом в технологическом базисе промышленности привели к бурному экономическому подъему в ряде стран Западной Европы, однако доходы от растущей промышленности распределялись крайне неравномерно.

Индустриальная революция, которая происходила в странах Западной Европы и в США в конце XVIII – первой половине XIX в., привела к изменению организационной формы промышленности – на смену ремесленным мастерским и мануфактурам пришли фабрики, использующие совместную работу значительно большего числа людей. В первые десятилетия XIX в. переход к фабричному производству вызвал стремительное ухудшение качественных и материальных показателей жизни большинства населения. Это можно объяснить рядом причин:

---

<sup>110</sup> Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 280–286 ; Кашникова Т. В., Костенко Е. П. История экономики. Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. С. 216–221.

- Во-первых, в ходе промышленного переворота произошло разорение крестьянства и ремесленников.
- Во-вторых, широкое внедрение станков и замена ручного труда механизированным вызвали безработицу.
- В-третьих, применение машинной технологии производства привело к тому, что на смену квалифицированному труду ремесленника пришел механический и бессодержательный труд промышленных рабочих, которые стали лишь «придатком машины».
- В-четвертых, по мере увеличения размеров предприятий и «привязки» рабочих к машинам усиливалось разобщение среди работников, размывались традиционные солидарные связи и взаимопомощь.

С промышленной революцией связано разделение уровней управления, в результате чего на производстве появился мастер. Общепринятой практикой управления был авторитарный стиль руководства, бесчеловечная эксплуатация рабочих и неограниченный произвол мастера по отношению к ним. Он занимался приемом, перемещением и увольнением работников, определял производственные задания и величину нормы выработки, устанавливал продолжительность рабочего дня, т. е. контролировал все действия рабочих.

В первые десятилетия существования фабричного производства основная задача управления состояла в том, чтобы добиться высокой трудовой отдачи от работников. Предприятия были построены, по сути, по военному типу, а само управление часто сводилось к поддержанию жесткой дисциплины. Таким образом, на этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа контроля за работниками к принципу организации их труда.

Условия труда на фабриках во всех европейских странах были ужасающими. Так, например, в 1830-х гг. рабочий день в Англии обычно составлял 12–14 (иногда до 16) часов. Работники получали очень низкую заработную плату, причем, как правило, деньгами выплачивалась лишь часть заработка, а на остальную часть рабочий должен был покупать товары в фабричной лавке втридорога. За малейшие проступки с рабочих взимались штрафы. На одной из фабрик под Манчестером работников штрафовали, если они открывали окно, опаздывали на работу на одну минуту, не ставили на место масленку, работали при газовом освещении, когда уже было светло.

Аналогичная ситуация имела место и в других странах. В «Общем фабричном уставе желатиновых фабрик Карла Сименса» в Германии было выработаны следующие правила: «Рабочему не разрешается принимать на фабрике еду от родственников или посторонних... Рабочему запрещается оставаться в фабричных помещениях без особого разрешения по окончании рабочего времени или во время отдыха. ...Во всех рабочих комнатах и цехах должны всегда царить покой и тишина; не разрешается свистеть, петь, вести ненужные разговоры, торговать или играть».

На всех европейских фабриках широко использовался более дешевый женский и даже детский труд. Семи-, десятилетние дети работали по 12–13 часов в день и составляли до 20–30 % всех наемных рабочих. В целом управление фабрикой сводилось прежде всего к созданию таких производственных условий и структур, которые бы обеспечивали максимальную прибыль.

Такая ситуация была характерна для первой половины XIX в. Однако уже к 1850-м гг. становилось ясно, что старые организационные методы, основанные на непомерно продолжительном рабочем дне и применении карательных санкций, обнаруживали свою несостоятельность в условиях машинного производства. С одной стороны, желательная интенсификация труда физически не могла быть достигнута при таком долгом рабочем дне, а другой – объединенные в рамках предприятий работники всё настойчивее вступали в борьбу за свои права.

Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства большинства их работников заставляли фабрикантов нанимать специалистов, занимавшихся исключительно отношениями с рабочими. В Англии их называли секретарями благополучия, во Франции и в США – общественными секретарями<sup>111</sup>. Их основными функциями были: контроль за условиями труда, устройство школ и больниц для рабочих, противостояние попыткам создания профессиональных союзов. Чтобы упорядочить новые взаимоотношения работников, требовался четко организованный и многочисленный аппарат управления.

Вторая технологическая революция, начавшаяся в последней четверти XIX в., не только закрепила достижения промышленного переворота, но сама имела важные социально-экономические

---

<sup>111</sup> Всеобщая история менеджмента / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЕЛИМА, 2007. С. 177.

последствия, способствующие превращению менеджмента в самостоятельную экономическую силу. К числу таких последствий второй технологической революции, оказавших непосредственное влияние на практику управления, можно отнести:

- 1) укрупнение промышленного производства из-за невозможности применения новой техники на мелких полукустарных предприятиях;
- 2) изменение отраслевой структуры промышленности вследствие перевооружения старых и появления новых отраслей;
- 3) быстрое развитие акционерной формы собственности посредством выпуска акций и привлечения дополнительных капиталов;
- 4) монополизацию всех сфер экономики и создание промышленных и банковских монополистических союзов вследствие укрупнения производства и усложнения структуры экономики;
- 5) сращивание банковского и промышленного капитала и образование финансовой олигархии из числа наиболее влиятельных банкиров и промышленников;
- 6) усиление конкуренции за сферы влияния, рынки сырья и сбыта продукции.

Активное формирование новой системы собственности, при которой руководитель-собственник постепенно заменялся множеством акционеров, привело к тому, что для руководства компанией стали привлекать наемных менеджеров. То есть революционным, преобразованием этого периода в области менеджмента, по сути, лежащим в основе его возникновения, было отделение управления от производства и капитала и зарождение профессионального менеджмента. Управление потребовало специальных знаний, навыков координации людских и иных ресурсов, умения использовать профессиональные методы, приемы и инструменты для решения поставленных организационных задач. Кроме того, формирование новых подходов к организации производства выявило необходимость проведения научных экспериментов, с помощью которых делались попытки определить нормы выработки и оплаты труда, максимальную скорость работы оборудования, рассчитать оптимальный выпуск продукции и на этой основе усовершенствовать и рационализировать организацию производства и труда.

Таким образом, причины обновления управления фабрикой в конце XIX в. и условия возникновения научного управления:



- увеличение количества субъектов рыночной экономики, возрастание объема и усиление рыночных связей;
- замена живого труда машинами;
- внедрение новой техники и технологий, резко увеличивающих производительность труда и усиливающих трудности со сбытом продукции;
- усиление разделения и специализации труда, требовавшее координации различных задач и операций;
- невозможность эффективного учета и обработки огромных потоков информации;
- увеличение масштабов производства и появление крупных корпораций, приводящее к росту объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников;
- усиление конкуренции и неустойчивости рыночной экономики, выявивших необходимость профессионального подхода к управлению;
- неспособность собственника справиться со всё возрастающими трудностями управления;
- активное развитие акционерной формы собственности и рассредоточение собственности среди акционеров, требовавшие разработки новых принципов управления акционерными обществами;
- невозможность достижения желательной для фабриканта интенсификации труда работников при большой продолжительности рабочего дня;
- активизация рабочего движения, усиление позиций профсоюзов и их борьбы за сокращение рабочего дня и улучшение условий работы.

Новые явления в промышленном производстве резко усложнили управленческие процессы и обнаружили недостаточность прежних приемов управления. Вследствие этого возникла необходимость в разработке научного подхода к управлению.

**Особенности американской системы производства.** Наиболее благоприятные условия для формирования научного подхода к проблемам управления производством сложились в США. После окончания Гражданской войны, отмены рабства и проведения реконструкции южных штатов, позволивших устранить все препятствия на пути развития рыночных отношений и создать

основу для формирования единого национального государства, в стране резко возросли темпы индустриализации, и к 70-м гг. XIX в. промышленный переворот был завершен. А уже в последней четверти XIX в. началось быстрое и масштабное освоение достижений второй технической революции, усилилось экономическое могущество страны, которая завоевала мировое промышленное первенство. В период с 1860 по 1900 г. аграрно-ремесленная экономика США трансформировалась в индустриальную.

Основные особенности американской системы производства:

1. Быстрая индустриализация на всей территории страны и ускоренный технический прогресс. Высокий технический уровень производства позволил перейти к массовому выпуску стандартизированной продукции и внедрению поточного метода производства. Нигде ранее идеи взаимозаменяемости деталей и механизированных фабрик не пытались объединить в единую систему производства. Усиление механизации производства, в свою очередь, вызвало рост уровня разделения труда. В результате необходимость координации различных задач и операций стимулировала поиск новых форм управления производством.

2. Быстрое изменение отраслевой структуры экономики. Особенно динамично развивались отрасли тяжелой промышленности и железнодорожное строительство. За вторую половину XIX в. протяженность железных дорог увеличилась в шесть раз. Железные дороги в США оказали влияние на экономику не только как новый вид транспорта, связавший между собой все штаты и ускоривший формирование внутреннего рынка, но и как важный фактор структурных изменений в экономике в целом, являясь крупнейшим потребителем продукции других отраслей и вызывая в них резкое увеличение объемов производства. Именно в сфере железнодорожного транспорта были впервые опробованы новые методы управления.

3. Быстрый рост численности населения. Рост населения и занятости во всех сферах экономики постоянно увеличивал емкость внутреннего рынка. Промышленникам стало ясно, что посредством простого увеличения численности рабочих или удлинения рабочего дня нельзя решить проблемы производства и организовать выпуск продукции на рынок в масштабах, отвечающих массовому потреблению. Производительность в широком масштабе стала необходимостью, и это привело к строительству более крупных

заводов. В свою очередь, заводам потребовались новые капиталовложения, новые специальные машины и оборудование, что увеличило потребность в квалифицированных работниках.

4. Быстрая монополизация экономики. Первые монополии в США появились в 1870–1880 г. в сфере железнодорожного транспорта, где был сосредоточен крупнейший акционерный капитал. Одной из первых отраслевых монополий стала и нефтяная компания «Стандарт ойл», организованная Дж.Рокфеллером-старшим в 70-е гг. XIX в. Параллельно с монополизацией экономики происходила централизация и в банковской сфере. Всё большее значение приобретали два крупнейших банка – Рокфеллера и Моргана, вокруг которых к началу XX в. объединились 112 банков, железнодорожных, страховых и других компаний, сосредоточивших 56 % всего акционерного капитала страны (более 22 млрд долларов)<sup>112</sup>.

Таким образом, в результате изменений, вызванных первой и второй техническими революциями, в последние десятилетия XIX в. в США стала особенно заметной тенденция к вытеснению мелкого бизнеса крупным, сначала в сфере транспорта и связи, затем в области распределения и наконец в промышленной сфере. К 1900 г. в США было около 1000 предприятий с численностью рабочих от 500 до 1000 чел. и около 500 предприятий с количеством рабочих свыше 1000. Появились даже компании, в которых численность работников доходила до 8–10 тыс. чел.<sup>113</sup>

Большие темпы и объемы производства вызвали необходимость создания управленческих иерархий для надзора, контроля и координации новых процессов производства и распределения. Кроме того, крупные компании активно формировали сеть дочерних предприятий, разбросанных по всей территории страны, что также требовало новых форм организации управления столь разросшейся индустрией.

К субъективным предпосылкам возникновения научного управления в США относятся также такие факторы, как, во-первых, наличие значительной прослойки энергичных и компетентных

---

<sup>112</sup> Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 326–335.

<sup>113</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 32–33 ; Хажински А. Гуру менеджмента / пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 194.

людей, решившихся покинуть свою родину и переплыть через океан для реализации своих целей, и, во-вторых, свойственное представителям западной христианской культуры (прежде всего протестантизма) стремление к прагматизму и рационализму<sup>114</sup>.

Появление новой теории всегда говорит о наличии каких-то проблем в данной области, которые не могут быть решены при помощи имеющегося набора методов и вызывают необходимость этой теории<sup>115</sup>. В целом во всех странах невозможность эффективно организовать производство и управление в изменившихся технологических условиях и условиях хозяйствования всё больше заставляла предпринимателей искать новые методы рационального использования потенциала работников, средств и орудий производства, думать о выработке наиболее целесообразных приемов работы и о новой рациональной системе управления. Нужды крупного, всё более концентрирующегося производства требовали новой организации управления, способной использовать все резервы предприятия. Для того чтобы найти эффективное решение производственных задач, необходим был не только талант администратора, не только интуиция инженера, но и хотя бы элементарные знания организационных начал управления производством.

Таким образом, в XIX в. во всех странах мира промышленное производство явилось питательной средой формирования теоретических научных основ управления производством.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные предпосылки формирования управленческой науки.
2. Что такое фабрика? Назовите отличия фабрик от мануфактур.
3. Какие новые управленческие проблемы возникли в условиях фабричного производства?
4. Назовите причины обновления управления фабрикой в конце XIX в.
5. В чём заключаются особенности американской системы производства и управления?

---

<sup>114</sup> Голубев К. И. История менеджмента: тенденция гуманизации. Санкт-Петербург : Юридический центр Пресс, 2003. С. 21.

<sup>115</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 13.

## 6.2. Теоретические основы возникновения управленческой науки

Менеджмент не являлся важным составным элементом ни первой, ни второй промышленных революций, но именно они, изменив основные принципы хозяйствования и облик самого промышленного производства, скорректировали направление дальнейшей эволюции управленческой мысли и создали условия для возникновения новой специальности – «менеджер».

В отечественной и западной специальной литературе достаточно распространена точка зрения, в соответствии с которой началом менеджмента как научной дисциплины стала систематизация имеющихся и выработка новых рекомендаций о том, как лучше управлять, и появление теорий, которые можно преподавать и изучать<sup>116</sup>. Исходя из этого, можно сказать, что формирование теоретических основ научного управления относится к началу XIX в., когда стали появляться отдельные работы, посвященные исследованию новых тенденций в развитии промышленного производства, и были предприняты первые попытки истолковать управление как особую деятельность независимо от формы осуществления власти.

Работы, в которых анализировались новации в производстве и управлении, в первой половине XIX в. появились во многих странах Западной и Восточной Европы, в России и США. Однако наиболее интересными с точки зрения формирования концептуальных основ научного менеджмента являлись работы английских ученых. Во многом это было связано с тем, что Великобритания первой вступила на путь индустриализации и в начале XIX в. именно в этой стране наиболее отчетливо проявились черты нового хозяйственного механизма.

В последней четверти XIX в., после того, как экономическое лидерство перешло к США, концептуальными для становления менеджмента как науки стали работы американских ученых и практиков.

---

<sup>116</sup> См., напр.: Дункан У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. 272 с.

### **6.2.1. Теория разделения и специализации труда Ч. Бэббиджа**

**Чарльз Бэббидж** (1792–1871) – английский математик и инженер. Родился в Лондоне в семье банкира. После обучения в частной школе в 1810 г. поступил в Тринити-колледж в Кембридже. Еще во время обучения, до получения степеней бакалавра и магистра в Кембриджском университете, Ч. Бэббидж опубликовал несколько работ по математике и физике. В 1816 г. был избран членом Лондонского королевского общества. В 1820 г. стал членом Королевского общества Эдинбурга и Королевского астрономического общества. С 1828 по 1839 г. работал в должности профессора математики Кембриджского университета. В 1832 г. был избран иностранным членом-корреспондентом Петербургской академии наук.

После ухода из Кембриджского университета Ч. Бэббидж большую часть своего времени посвятил разработке вычислительных машин. Этот ученый считается первым автором идеи создания вычислительной машины, ставшей прообразом компьютера. Еще в 1823 г. он приступил к созданию «разностной машины» для вычисления астрономических и математических таблиц. С 1834 г. Ч. Бэббидж начал проектировать аналитическую машину, работавшую на перфорированных картах, но она так и не была построена при его жизни.

Ч. Бэббидж был очень разносторонним ученым: занимался математическими аспектами дешифровки, безопасностью железнодорожного движения, разработал оборудование для обработки металла, создал множество специального оборудования, изобрел систему обозначений механических операций, разработал систему сигналов для маяков, участвовал в археологических раскопках, изучал залегание руд, был одним из основателей Лондонского статистического общества, содействовал реформированию почтовой системы в Англии. Наиболее известные из его изобретений: спидометр, офтальмоскоп, сейсмограф, устройство для наведения артиллерийского орудия. Последние годы жизни основное внимание уделял философии и политической экономии.

**Основные работы:** «Замечания относительно применения машин к вычислению математических таблиц» (1822), «О принципах построения орудий для токарной обработки и строгания

металлов», «Экономика машин и производств»<sup>117</sup> (1832), «Отрывки из жизни философа» (1864). Основным вкладом Ч. Бэббиджа в развитие теории управления стала его книга «Экономика машин и производств». Она несколько раз переиздавалась в Лондоне, а затем в виде серии статей была опубликована в Нью-Йорке в журнале *Mechanic Magazin* и была названа «первым бестселлером в серии литературы по менеджменту».

**Анализ производства.** Ч. Бэббидж использовал научный подход к рассматриваемым явлениям и процессам. Для этого, по его мнению, первоначально необходим сбор данных. Ч. Бэббидж писал: «...политические экономы заслуживают упрека в излишнем теоретизировании и недостаточном использовании фактов... если нужны факты, давайте вспомним, что кабинетные философы, к сожалению, слишком плохо знакомы с реальными условиями производства... Не следует опасаться и ложного истолкования полученной информации: ошибки, делаемые из-за отсутствия данных, гораздо более многочисленны и трудноисправимы, чем обусловленные анализом реальных фактов»<sup>118</sup>. Поэтому Ч. Бэббидж призывал руководителей предприятий следовать его примеру и самостоятельно собирать сведения.

Путешествие по континентальной Европе и Великобритании, продлившееся более десяти лет, в ходе которого Ч. Бэббидж наблюдал и изучал промышленные предприятия, оказало значительное влияние на содержание книги «Экономика машин и производств». Во время посещений фабрик он подробно знакомился с действиями рабочих. По его мнению, для того чтобы получить требуемую информацию о работе, не обязательно присутствие наблюдателя, более того, оценка наблюдателя почти наверняка будет некорректной. Он писал, что «количество операций, осуществляемых за единицу времени, часто можно подсчитать, даже если человек не подозревает, что за ним наблюдают... Например, звук, которым сопровождается работа ткацкого станка, позволяет учесть количество перемещений челнока в минуту, даже если исследователь находится за пределами помещения»<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> Название работы *On the Economy of Machinery and Manufactures* иногда переводится как «Экономика машин и мануфактур».

<sup>118</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 26.

<sup>119</sup> Там же. С. 27.

В работе Ч. Бэббиджа впервые получили оценку новые промышленные методы. Он рассматривал «механистические принципы, регулирующие применение техники на фабриках и мануфактурах». Целью его исследований и экспериментов в области организации труда и анализа процессов трудовой деятельности было получение научных обобщений и практических рекомендаций для повышения эффективности производства в различных сферах экономики: строительстве, выплавке чугуна, сборке часов, добыче угля, литографии, почтовой деятельности, производстве гвоздей и области транспорта. К числу основных рассмотренных проблем относятся: разделение и специализация труда, анализ экономии за счет роста объема производства, прояснение значения инструментов и применения счетных машин, анализ размещения предприятий, оценка деятельности профсоюзов, разработка систем поощрений и разрешения производственных конфликтов.

В своей работе Ч. Бэббидж показал преимущества машинного производства над ручным трудом. По его мнению, машины имеют явные преимущества в случае нехватки рабочей силы, «ибо все операции выполняются машиной, управляемой одним-единственным человеком»<sup>120</sup>.

Одной из проблем, которые получили освещение в работе Ч. Бэббиджа, было исследование срока службы основного оборудования. Исследователь подчеркивал, что «оборудование для производства любой продукции, пользующейся интенсивным спросом, редко работает до износа. Усовершенствования, благодаря которым те же операции производятся быстрее и лучше, как правило, требуют его замены задолго до физической амортизации. Для того чтобы определить, когда новые станки начнут приносить прибыль, обычно исходят из пятилетнего периода их окупаемости и десятилетнего срока службы»<sup>121</sup>.

**Теория разделения и специализации труда.** Наибольшее значение для последующего развития управленческой мысли имели идеи Ч. Бэббиджа о специализации и разделении труда, помогающие

---

<sup>120</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 22.

<sup>121</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 27.



понять природу и значение фабричного производства. По его мнению, разделение труда представляет собой наиболее важный принцип для всех тех, кто выполняет какую-либо работу.

Ч. Бэббидж развил и усовершенствовал идеи о разделении труда, предложенные А. Смитом в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов». Как и А. Смит, Ч. Бэббидж составил перечень положительных характеристик специализации, наиболее важными из которых являются следующие<sup>122</sup>:

1. Позволяет сокращать время, необходимое для овладения профессией. Это время зависит от сложности профессии и числа отдельных операций, необходимых для выполнения работы. Чем сложнее задание и чем больше операций оно содержит, тем больше потенциальная выгода от специализации.

2. Уменьшает расход материалов во время курса обучения. Когда человек обучается новому делу, он неизбежно допускает ошибки при изготовлении товаров. Это приводит к потерям. Потери можно уменьшить, если человек ограничивает свое внимание только одной задачей, которую он быстрее учится выполнять.

3. Исключает время, которое тратится на переход от одного вида задания или работы к другому. Человек, который специализируется на плотничьих работах, не теряет времени на то, чтобы сделать перерыв для выполнения водопроводных или электротехнических работ.

4. Дает возможность достичь высокого уровня квалификации. Теоретически качество повышается в результате разделения труда по той причине, что повторяемость операций ведет к повышению скорости и качества работы.

5. Стимулирует трудосберегающие инновации. Как и А. Смит, Ч. Бэббидж считал, что специалист, который становится экспертом в выполнении одной-единственной задачи, с большей вероятностью может изобрести, внедрить инструмент или способ, позволяющий усовершенствовать его труд.

6. Обеспечивает значительно большую сочетаемость человека и задания. Если человек нанят для того, чтобы выполнять разные виды работ, то он должен уметь выполнять самый тяжелый или

---

<sup>122</sup> Дункан У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 38.

самый сложный вид задания в рамках всего комплекса. По мере специализации мастерство и физические способности легче приспособить к конкретному заданию.

По мнению Ч. Бэббиджа, преимущества специализации тем выше, чем выше квалификация, необходимая для определенного рабочего места, и чем меньше время, в течение которого данная квалификация задействована. Таким образом, специализация приводит к сокращению времени, необходимого для обучения, повышает уровень умелости работника, снижает общие потери и в результате приводит к росту производительности и прибыли.

Особенностью теории Ч. Бэббиджа было требование разделения и специализации не только физического, но и умственного труда. Ученый доказывал, что просто разделения физического труда или по профессиям недостаточно. Так, например, он задавался вопросом о том, возможна ли специализация для математиков, должны ли они тратить время на выполнение простейших арифметических операций. Считается, что поиск ответа на этот вопрос стимулировал исследователя на разработку аналитической машины, позволяющей освободить талантливого человека от множества рутинных расчетов.

**Рекомендации по «социализации» управления.** Проведенный Ч. Бэббиджем анализ производства, использования поощрений и способов избегания или разрешения производственных конфликтов во многом аналогичен исследованиям, которые осуществлялись специалистами в области научного менеджмента в начале XX в.

По мнению Ч. Бэббиджа, взаимные интересы владельцев предприятий и работников при должном к ним отношении позволят преодолеть все существующие разногласия между ними. Он писал: «Наиболее ошибочное и вредоносное мнение, присущее многим рабочим... состоит в том, что их интересы и интересы их нанимателей в корне не совпадают. Вследствие этого представляющие несомненную ценность машины порой остаются в небрежении, а иногда даже сознательно ломаются. ...Прозцветание и успех хозяина производства является существенным условием благосостояния его работников, но эта связь во многих случаях не всегда столь очевидна для последних. И хотя рабочим как классу выгодно

процветание их хозяев, я вовсе не уверен в том, что индивидуальная выгода в данном случае пропорциональна степени индивидуального участия в обеспечении этого процветания»<sup>123</sup>.

Для снятия противоречия между владельцами фабрики и рабочими, по мнению Ч. Бэббиджа, необходимо развитие схем участия в прибыли, аналогичных тем, которые уже существовали в Великобритании на оловянных рудниках в Корнише, свинцовых рудниках во Флинтшире и Йоркшире и некоторых медных рудниках Камберленда. Он считал, что введение принципа участия в прибыли предприятия позволяет создать условия, при которых «каждый участник предприятия будет заинтересован в его процветании, поскольку успехи и неудачи будут отражаться на недельном жаловании». Ч. Бэббидж также подчеркивал, что участие в прибыли сделает излишними «комбинации» (т.е. профсоюзы), «поскольку единственной существующей комбинацией будет могучий союз двух партий или сторон, призванный способствовать преодолению общих трудностей»<sup>124</sup>. Одним из наиболее важных источников повышения заинтересованности рабочих в эффективном труде, по Ч. Бэббиджу, является использование на предприятии системы премиальных. По его мнению, каждый работник должен получать большую выгоду от внедрения любых предложенных им улучшений.

Работы Ч. Бэббиджа имеют практическую направленность. Почти все его эксперименты заканчивались оценками организации производства и разработкой рекомендаций по ее улучшению, например по повышению квалификации рабочих и мастеров или совершенствованию системы оплаты труда.

Одним из первых Ч. Бэббидж подчеркивал необходимость сбалансированности производственных процессов и нахождения оптимального размера производственной единицы для каждого класса продуктов. Многие его рекомендации в области общей организации производства значительно опережали свое время, в дальнейшем они были развиты Ф. У. Тейлором и его последователями и стали хрестоматийными. К числу таких рекомендаций можно отнести:

- 1) анализ не только производственных процессов, но и связанных с ними затрат;
- 2) использование техники для изучения затрат времени;

<sup>123</sup> Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 22–23.

<sup>124</sup> Там же. С. 24.

- 3) использование стандартных печатных форм для наблюдений и определение наилучших форм вопросов;
- 4) использование для изучения деловой активности и практики хозяйствования метода сравнения;
- 5) изучение эффектов различных оттенков бумаги и чернил для определения их сочетания, наименее утомительного для глаз;
- 6) выделение процессов исследований и продвижение к внедрению научных разработок;
- 7) определение спроса на основе статистики доходов;
- 8) централизацию производственного процесса в целях экономии;
- 9) обеспечение при строительстве фабрики оптимального размещения относительно источников сырья с учетом увеличения или уменьшения веса конечного продукта в зависимости от того, тяжелее или легче конечный продукт этого сырья.

Таким образом, Чарльз Бэббидж превзошел многие идеи и направления научного менеджмента. Он одним из первых в управленческой мысли настаивал на необходимости применения в управлении предприятием закономерностей, полученных в результате научных исследований.

### **6.2.2. Философия производства Э. Юра**

**Эндрю Юр (1778–1857)** – английский ученый, врач, химик, исследователь фабричного производства.

Э. Юр родился в Глазго (Шотландия). Учился в университетах Глазго и Эдинбурга. В 1800 г. получил степень доктора медицины и занялся частной практикой в Глазго. С 1804 по 1830 г. работал в должности профессора химии и натурфилософии в колледже Андерсона университета в Глазго. В 1822 г. он был избран членом Королевского общества. С 1830 г. жил в Лондоне, где практиковал как химик-аналитик.

**Основные работы:** «Словарь химии» (1821), «Философия производства»<sup>125</sup> (1835), «Хлопчатобумажная промышленность в Великобритании...» (1836) в двух томах, «Словарь искусств, производств и шахт» (1853).

---

<sup>125</sup> Название работы Э. Юра *Philosophy of manufactures* иногда переводится как «Философия фабрики».

**Методология исследования Э.Юра** была близка алгоритму исследований Ч.Бэббиджа. В 1834 г. он объехал крупнейшие фабричные производства Великобритании. Э.Юр был одним из первых ученых, кто применил социологические методы для изучения управления предприятиями. Он беседовал с рабочими, наблюдал за ними и старался «есть, спать, думать и чувствовать» так же, как заводские рабочие<sup>126</sup>. Данные, полученные в ходе исследования английских текстильных предприятий, легли в основу его работ «Философия производства» и «Хлопчатобумажная промышленность в Великобритании...».

Профессиональные интересы во многом обусловили структуру его работы. В начале Э.Юр приводит многочисленные данные об общественном здравоохранении и демографии работающего населения. Он определил средний возраст английского промышленного рабочего, разбил данные о занятости по категориям рабочих, по полу. Кроме того, Э.Юр обобщил сведения о состоянии здоровья промышленных рабочих, систематизировал их претензии и жалобы, рассказал об условиях их жизни и образе жизни вне производства.

Работу Э.Юра «Философия производства» можно рассматривать, с одной стороны, как обзор развивающейся фабричной системы, а с другой – как практический справочник по организации производства<sup>127</sup>. Эта работа считается одной из самых значительных книг, когда-либо написанных о фабричной системе Англии. Акцент в ней делался на технические аспекты машинного производства: хлопчатобумажных, шерстяных, льняных и шелковых тканей.

Структурообразующими элементами своего учения Э.Юр сделал термины-словосочетания «философия производства» и «философия фабрики», которые он противопоставлял термину «философия изящных искусств». Отдельные разделы работы были написаны в виде «виртуального диалога». Поэтому многие важные аспекты философии Э.Юра были сформулированы в ходе его попыток опровергнуть доклад некоего господина Сэдлера.

---

<sup>126</sup> Дункан У. Дж. Основолагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 35.

<sup>127</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 24.

**Преимущества фабричного производства.** Э.Юр был активным сторонником и пропагандистом фабричной системы производства. Он подчеркивал ее высокую производительность и считал, что она обеспечивает лучшие производственные условия, чем небольшой цех или домашняя мастерская. Более того, у фабричной системы производства Э.Юр видел великое будущее и мечтал построить общество в соответствии со структурой фабрики.

По его мнению, «нынешний век отличается от всех предыдущих веков общим увлечением предприимчивостью в области ремесел и промышленности». Если предшествующие столетия были полны шумом войн и соперничества, то теперь на смену этому пришли мирная конкуренция и технические усовершенствования. Фундаментальный принцип производства, по Э.Юру, заключался в том, чтобы «заменить ручное мастерство механической наукой»<sup>128</sup>.

Э.Юр обосновывал необходимость замены энергии воды, ветра и животных энергией пара, т.е. выступал за более широкое использование паровых двигателей. Основными преимуществами использования паровых двигателей Э.Юр считал:

- обеспечение средств не только для функционирования существующих двигателей, но и для производства новых;
- обеспечение работой множества работников: шахтеров, инженеров, кораблестроителей, моряков и т.д.;
- увеличение площади земель, используемых для производства сельскохозяйственной продукции (за счет замены лошадей машинами и сокращения полей, использовавшихся для обеспечения лошадей кормом);
- снижение стоимости товаров (за счет дешевизны и надежности паровых машин);
- появление новых возможностей по обмену паровых двигателей на товары первой необходимости и «разного рода удобства, производимые в других странах».

По мнению Э.Юра, подлинной причиной многих проблем в промышленности является недостаток механизации. Поэтому он высказывался за замену ручного труда на фабриках применением машин. Он доказывал, что внедрение машин способствует прогрессу тем, что обеспечивает «производство дешевых товаров путем

---

<sup>128</sup> Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 36.

замены квалифицированных рабочих неквалифицированными». Кроме того, по его мнению, рабочие на механизированных заводах с паровыми машинами более удовлетворены своей работой, так как они не заняты тяжелым физическим трудом и могут обеспечить себе более чем минимальный уровень существования. Он пишет: «...великая цель... современного промышленника, достигаемая благодаря союзу капитала и науки, состоит в устранении операций, требующих от рабочих особого внимания или ловкости»<sup>129</sup>. В результате, по мнению Э.Юра, машины позволяют сократить утомительный труд, устраняют однообразие и обеспечивают возможность повышения уровня жизни.

**Проблема разделения труда.** Как и Ч.Бэббидж, Э.Юр призвал к расширению разделения и специализации труда. Э.Юр впервые показал, что в условиях роста крупной промышленности происходит дальнейшее углубление разделения труда, расчленение процесса производства на составные части, что обуславливает применение науки в производстве.

Э.Юр являлся сторонником операционного разделения труда. Он считал, что неудобства, которые могут возникнуть у отдельных людей в связи с разделением труда, не сравнимы с теми благами, которые оно приносит обществу в целом. Человек получает двойные дивиденды за свои труды, поскольку, с одной стороны, он получает более высокую зарплату, а с другой – пользуется благами, связанными с общим экономическим ростом и развитием общества.

Э.Юр подчеркивал не просто необходимость разделения труда, а его совмещение с применением машин. Он считал, что специализация труда, основанная не на машинном производстве, не может облегчить труд рабочего и создать достаточное количество товаров. Поэтому необходима замена живого труда машинным, т.е. замещение труда капиталом. Тем самым в своей работе он развил концепцию Ч.Бэббиджа и отразил размах и значение новых промышленных методов.

**Проблема организации труда.** При рассмотрении вопросов разделения труда, анализе причин снижения утомляемости и оценке влияния науки на производство Э.Юр проявил себя как прогрессивный экономист, взгляды которого близки взглядам

---

<sup>129</sup> Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 26.

представителей школы научного управления. Однако его отношение к проблеме трудовых ресурсов было достаточно примитивным и реакционным.

Э.Юр соглашался с тем, что на предприятиях встречаются плохие условия труда, грубость по отношению к рабочим и т.д., однако не спешил обвинять в этом британских промышленников или, как было тогда популярно, машины. По его мнению, социальными причинами тяжелого труда и нищенского существования работников является плохая организации труда на фабриках. Он писал, что дети на текстильных фабриках работали под надзором прядильщиков и людей, которые обслуживали тазовые машины. Тазильщики наблюдали за детьми и получали заработную плату в зависимости от того, сколько сделали дети. Любая ошибка или отказ от тяжелой работы влекли за собой побои. Большая часть жалоб на жестокое отношение на фабриках касалась отношений между текстильщиками и их малолетними сдельщиками, что не имело ничего общего с машинами<sup>130</sup>.

Наибольший протест вызывают следующие его рекомендации в изменении организации труда.

Во-первых, Э.Юр выступал за удлинение рабочего дня. Он являлся сторонником «полной свободы труда», т.е. полного предоставления рабочих всевластия фабрикантов. Поэтому он был против фабричного законодательства, которое предполагало ограничение рабочего дня.

Во-вторых, он являлся активным сторонником найма детей на текстильные фабрики. По его мнению, использование детского труда связано как с соображениями производственной необходимости, так и с необходимостью обеспечения лучших условий жизни для самих детей. Э.Юр приветствовал даже использование труда пятилетних детей, поскольку он оплачивается значительно ниже и тем самым способствует удешевлению производства. В конечном счете, полагал он, от снижения цен выиграют сами рабочие.

Таким образом, в работе «Философия производства» Э.Юр изложил общие принципы, на основе которых должно быть организовано промышленное производство. Как и Ч. Бэббидж, он способствовал созданию интеллектуальной атмосферы для появления нового подхода в теории и практике управления.

---

<sup>130</sup> Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. 272 с.



### 6.2.3. Концепция искусства управления Б. Трентовского

**Бронислав Фердинанд Трентовский** (1808–1869) – известный польский философ и педагог XIX в. Родился в Польше. Был воспитанником колледжа пиаристов в Лукове. Профессор философии университета немецкого города Фрайбурга.

**Основные работы:** «Chowanna, или Система народной педагогики как навыков преподавания, науки и просвещения, словом образование нашей молодежи» (1842–1843) в двух томах, «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом» (1843), «Славянская вера, или Этика, управляющая Вселенной» (1847–1848), «Масонство в своем действии и бездействии» (1873).

Вклад Б. Трентовского в управленческую мысль в первую очередь связан с тем, что именно он одним из первых настаивал на необходимости научного подхода к искусству управления. Кроме того, Б. Трентовский еще в 40-е гг. XIX в. ввел в широкое употребление термин «кибернетика». Хотя этот термин был известен уже около двух тысяч лет, он практически не использовался ни в философской, ни тем более в экономической литературе.

Наиболее известным его сочинением, имеющим непосредственное отношение к формированию управленческой науки, является работа «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом», изданная в Познани на польском языке. Она содержала изложение курса лекций по философии кибернетики, который, по-видимому, в течение довольно долгого времени автор читал в Фрайбургском университете.

**Формирование философии управления.** Основными терминами, которые использует Б. Трентовский при разработке философии управления, являются «гиберно» и «кибернет». Эти термины имеют греческое происхождение: греческое слово κυβερνω (гиберно) в дословном переводе означает губернию – административную единицу, населенную людьми, а κυβερνήτης (кибернет/кибернет), или по-русски губернатор, – управляющий ресурсами и людьми, населяющими его губернию. Однако для греков слово κυβερνω означало не просто «губернию», «гиберно» – это прежде всего объект управления, содержащий людей. Как отмечает Н. Н. Моисеев, для образованных людей прошлого века,

получивших классическое образование, предполагавшее изучение греческого языка, эти термины, так же как и понятие «кибернетика», были вполне понятны<sup>131</sup>.

Понятие «кибернетика» в начале XIX в. означало систему взглядов, которой должен был обладать управляющий, для того чтобы эффективно управлять своим гиберно. В соответствии с таким подходом кибернетика определялась как теория управления, основными элементами которой являются люди.

Изучение задач управления и управляющего Б. Трентовский проводит с позиций гегелевских методов анализа и принципов диалектики. В рамках такого подхода общество и любая его часть представляет собой противоречивое единство, а разрешение противоречий является основой его развития.

Анализируя «искусство управления», Б. Трентовский подчеркивал, что одного искусства мало, для выработки сколь-нибудь сложного решения всегда требуется определенный научный анализ. Он считал, что по мере развития человеческого общества по пути прогресса процесс управления всё в большей и большей степени должен приобретать черты научного исследования. Поэтому кибернет – лицо, получившее право управления, – постепенно приобретает черты ученого. Прежде чем принять то или иное решение, он должен внимательно проанализировать обстановку и оценить возможные исходы своих решений, полагаясь не только на свой опыт и свою интуицию, но и на научную теорию. Философ писал: «Применение искусства управления без сколь-нибудь серьезного изучения соответствующей теории подобно врачеванию без сколь-нибудь глубокого понимания медицинской науки»<sup>132</sup>.

**Анализ функций кибернета.** Основной целью и объектом управления является, по мнению Б. Трентовского, человек во всей его сложности. «Люди не математические символы и не логические категории, и процесс управления – это не шахматная партия. Недостаточное знание целей и стремлений людей может опрокинуть любое логическое построение».

---

<sup>131</sup> *Моисеев Н. Н.* Бронислав Трентовский и возникновение кибернетики // *Экология и жизнь*. 2007. № 8. С. 15–16. Статья напечатана с небольшими сокращениями по книге: *Моисеев Н. Н.* Люди и кибернетика. Москва : Молодая гвардия, 1984. С. 14–21.

<sup>132</sup> В данном параграфе цитирование и характеристика взглядов Б. Трентовского производится по статье: *Моисеев Н. Н.* Бронислав Трентовский и возникновение кибернетики // *Экология и жизнь*. 2007. № 8. С. 15–19.

Б. Трентовский рассматривает любой коллектив как внутренне противоречивый, поскольку у каждого его члена есть свои цели и свои желания. По мнению исследователя, не существует человеческих коллективов, которым были бы чужды те или иные противоречия. Поэтому управлять человеческими группами очень трудно, так как для этого нужно знать все их особенности, стремления и игру страстей людей.

При рассмотрении науки управления Б. Трентовский подробно останавливается на роли, функциях и качествах руководителя, или, в авторской терминологии, кибернета. К основным функциям кибернета он относил:

- примирение различных взглядов и стремлений членов коллектива;
- использование стремлений работников на общее благо коллектива;
- создание и направление деятельности различных институтов таким образом, чтобы из противоречивых стремлений рождалось единое поступательное движение.

Б. Трентовский считал, что эффективность управления во многом определяется тем, в какой форме руководитель отдает приказы своим подчиненным. По его мнению, кибернет должен очень четко формулировать приказ. Исполняющему всегда должен быть понятен его смысл, цели и результат, который должен быть достигнут, а также та мера наказания, которая может последовать за его невыполнением. Причем наличие системы поощрений и наказаний обязательно, без этого не может существовать процесс управления. Подчеркивался еще один момент: приказы, уж если они отданы, должны выполняться неукоснительно.

Рассматривая качества руководителя, Б. Трентовский утверждает, что, с одной стороны, кибернет должен уметь извлекать пользу из естественного хода вещей, т. е. наблюдать, анализировать, выжидать, лавировать и избегать прямого вмешательства. С другой – он должен быть активен, т. е. любое его решение должно носить «волевой характер» и неукоснительно выполняться. Кибернет должен быть уверен, что подчиненные ему гибко выполняют его распоряжение.

Одним из первых в теории управления Б. Трентовский акцентировал внимание на том, что поведение людей во многом предопределено предшествующим ходом событий, и далеко не всегда

мы можем повлиять на него. Однако при разработке управленческого решения обязательно нужно учесть предшествующий ход событий. По этому поводу Б.Трентовский писал: «...кибернет не проектирует будущее, как старается сделать некий радикальный философ, – он позволяет будущему рождаться своим собственным независимым способом. Он оказывает будущему помощь как опытный и квалифицированный политический акушер».

Таким образом, в соответствии с взглядами Б.Трентовского, пружины развития общества объективны и не зависят от воли управляющих. Лицо, поставленное во главе коллектива, должно уметь учитывать этот объективный ход истории. Роль науки заключается в том, чтобы помогать ему предвидеть возможные варианты развития событий. В этом собственно и состоит сущность кибернетики. Задача кибернетики как науки управления – не просто формулировать общие соображения, а помогать исследователю или управляющему предвидеть будущее, следствия своих решений.

**Формирование основ системного и ситуационного подхода.** В определенной степени Б.Трентовского можно рассматривать как основоположника системного и ситуационного подходов, которые появились только во второй половине XX в.

В работе «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом». Б.Трентовский развивал идеи системности применительно к управлению государством. По его мнению, действительно эффективное управление должно учитывать все важнейшие внешние и внутренние факторы, влияющие на объект управления. Он писал: «Наши успехи связаны с тем, насколько системно мы подходим к решению проблем, а наши неудачи вызваны отступлениями от системности. Сигналом о недостаточной системности существующей деятельности является появление проблемы».

Формируя собственную философию управления, Б.Трентовский считал, что, кроме научных знаний о предшествующем развитии и об общих принципах управления, для эффективного управления необходим учет конкретной ситуации. По его мнению, принимая конкретные решения, «кибернет не так уж много может позаимствовать из общих философских политических теорий. При одной и той же политической идеологии он должен управлять различно в Австрии, России или Пруссии. Точно так же и в одной и той же стране он должен управлять завтра иначе, чем сегодня».

То есть, с одной стороны, Б.Трентовский понимает важность философии в создании принципов управления, но, с другой – подчеркивает, что общие принципы лишь первый шаг, помогающий понять конкретность. И именно в них и в том, как научиться правильно понимать эту конкретность, состоит главная задача философии управления. А далее кибернет должен изучить реальные условия, оценить их и на основе конкретных суждений принять решение.

Можно сказать, что Б.Трентовский раскрыл один из главных принципов современного ситуационного подхода, в соответствии с которым в управлении необходим учет сложной системы обратной связи и адаптация управленческого решения к конкретной ситуации. По его мнению, всё находится в движении и решение, принятое сегодня, в одних условиях, может оказаться совершенно негодным завтра, когда условия изменятся. Кибернет должен уметь соотносить свои действия с этими изменениями. Он эти изменения должен чувствовать, изучать, и его действия должны изменяться в зависимости от того, в каком состоянии находится объект управления.

Отмечая объективный характер социальных процессов, Б.Трентовский ни в какой мере не принижает роль личностей как отдельных элементов объекта управления. Он считает объективно существующим и объективно необходимым множественность различных поведенческих механизмов, обеспечивающих адаптацию объекта управления – гиберно. В то же время Б.Трентовский подчеркивает, что нельзя игнорировать влияние субъективных факторов, т.е. личных стремлений субъектов, на ход общественного развития. И одним из таких субъектов является прежде всего сам кибернет, то место, которое занимает управляющий в жизни общества. Но ученый отнюдь не отождествляет его цели с целями того коллектива, которым он должен управлять. Более того, он допускает, что кибернет может использовать руководимую им организацию в своих личных целях и во вред самой организации.

Основные положения философии управления Б.Трентовского можно свести к следующему:

1. По мере развития общества управление всё больше должно приобретать черты научного исследования, а лицо, получившее право управления, должно быть способно провести научный анализ, прежде чем принять решение.

2. Искусство управления предполагает в первую очередь наличие научных знаний.
3. Эффективное управление предполагает учет всех важнейших внешних и внутренних факторов, влияющих на объект управления.
4. Для эффективного управления необходим учет особенностей предшествующего развития.
5. Руководитель должен постоянно отслеживать изменения во внешней и внутренней среде и соотносить свои действия с ними.
6. Наука управления должна исследовать проблемы управления человеческими коллективами.
7. Руководитель должен уметь примирять различные взгляды и стремления, использовать их на общее благо, создавать и направлять деятельность различных институтов, чтобы рождалось их поступательное движение.

Таким образом, Б. Трентовского можно рассматривать не только как предшественника школы научного управления. Его идеи являются во многом основополагающими и для школы человеческих отношений, появившейся в первые десятилетия XX в., и для таких подходов в менеджменте, как системный и ситуационный, которые сформировались только во второй половине XX в.

#### ***6.2.4. Управленческие идеи Р. Оуэна***

**Роберт Оуэн** (1771–1858) – английский промышленник и крупный теоретик социализма, один из первых социальных реформаторов XIX в.

Р. Оуэн родился в Уэльсе в семье бедного ремесленника. Оставив учебу в школе в возрасте девяти лет, стал учеником в магазине тканей. В 1785 г. Р. Оуэн приехал в Лондон с целью приобретения опыта и получения места подручного в крупном и известном магазине мануфактурных товаров. В 1788 г. переселился в Манчестер. В 1790 г. он был назначен управляющим хлопчатобумажной фабрикой в Манчестере, на которой работало около пятисот рабочих. Успешность его деятельности на этом посту позволила быстро стать партнером владельца. В 1793 г. стал членом Литературного и философского общества Манчестера. В 1799 г. Р. Оуэн и его партнеры купили четыре ткацкие фабрики в Нью-Ленарке (Шотландия).

В течение почти двадцати лет (с 1800 г.) на принадлежащих Р. Оуэну и его партнерам фабриках проводился социально-управленческий эксперимент, целью которого была гуманизация отношений между предпринимателями и рабочими и нахождение новых способов организации производства и управления, которые позволили бы облегчить условия труда, повысить заработную плату работникам и предоставить им гарантии занятости. В Англии Р. Оуэну не удалось полностью реализовать свою концепцию.

Поскольку Р. Оуэн открыто критиковал капитализм и пропагандировал коммунистические идеи, в Англии его начали преследовать, результатом чего стал переезд Америку. В 1825 г. он купил в штате Индиана 30 тыс. акров земли, на которой организовал коммунистическую производительную колонию «Новая Гармония». В ней был установлен особый порядок, отражавший взгляды учредителя на новое, коммунистическое общество. В соответствии с его идеями собственность в колонии объявлялась общественной, устанавливался общий труд, а распределение продуктов труда происходило на основе затраченного труда. Все члены колонии имели равные права на пищу, одежду, жилище и воспитание. Однако эксперимент быстро провалился. Сами колонисты не были подготовлены к такому «социальному эксперименту», они стали враждовать друг с другом и стремиться к личному обогащению. В 1828 г. Р. Оуэн вернулся на родину.

**Основные работы:** «Об образовании человеческого характера» (1814), «Замечания о влиянии промышленной системы» (1815), «Доклад графству Ленарк» (1820), «Изложение рациональной системы общества» (1830), «Книга о новом нравственном мире» (1840).

Р. Оуэн был одним из первых, кто на практике попытался реализовать новые подходы к управлению.

**Социальная реформа.** Когда Р. Оуэн встал во главе фабрик в Нью-Ленарке (где трудилось около 2000 человек, в том числе 500 нищих детей в возрасте от пяти лет из местных рабочих домов), они представляли собой типичные предприятия того времени. Рабочий день на фабриках продолжался 14 часов, заработная плата была минимальной, широко применялся детский труд, жилищные условия работников были ужасны, а в самом поселке процветали пьянство и беспорядки. В этих условиях Р. Оуэн начал

свой эксперимент в области просвещенного патерналистского управления. Своими реформами он стремился показать, что при надлежащем «просвещенном управлении» можно повысить уровень производительности труда, улучшить качество изделий и на основе этого существенно повысить доходность предприятия<sup>133</sup>.

Приступая к реформированию, Р. Оуэн исходил из того, что человек является продуктом окружающих его условий и воспитания, поэтому чем лучше то и другое, тем более облагораживается и совершенствуется человеческая природа. Примером своей фабрики он хотел продемонстрировать высшим классам, что забота о низших классах вполне совпадает с их интересами. Если владельцы фабрик будут относиться к «живым машинам» так же внимательно, как и к «неживым», они смогут спокойно пользоваться своим богатством и разлить вокруг себя благосостояние, культуру и искреннюю благодарность.

Р. Оуэн выдержал в Нью-Ленарке трудное испытание. Первоначально приход чужака рабочие восприняли с негодованием и подозрительно отнеслись к его новым проектам, а компаньоны, хотя и сочувствовали ему в его стремлениях, опасались за свои вложения. Несмотря на эти проблемы, он начал эксперимент. Реформирование управления на фабриках Р. Оуэн проводил по следующим основным направлениям:

1. Улучшение условий труда.

Во-первых, был сокращен рабочий день. Сначала Р. Оуэн хотел сократить рабочий день до 10 часов, однако под давлением компаньонов был вынужден увеличить его до 12 часов.

Во-вторых, был запрещен труд детей младше 10 лет. Проводились также мероприятия по облегчению женского и детского труда. Для детей была создана сеть бесплатных образовательно-воспитательных учреждений:

- Школа для маленьких детей (от года до шести лет), включающая в себя ясли, детский сад и площадку для игр. Здесь не проводилось систематическое обучение письму и чтению, а основное внимание уделялось эстетическому воспитанию. Дети учились пению и танцам, много времени проводили на свежем воздухе.

---

<sup>133</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 20.



Особое внимание было уделено физическому воспитанию, гимнастике, играм. Кроме того, детям подробно разъясняли правила коллективного общения, указывали, что они должны не обижать своих товарищей, уважать их и оказывать им помощь, когда это необходимо.

- Начальная школа (от 6 до 10 лет). Обучение в начальной школе было гораздо шире, чем во всех других английских начальных школах. Учащиеся изучали родной язык, арифметику, географию, естествознание и историю. Р. Оуэн совершенно исключил из школы распространенное в то время религиозное обучение. Большое значение он придавал трудовому воспитанию детей. В школе они приобретали некоторые трудовые навыки, например, мальчики овладевали простейшими навыками ремесленного труда, занимались садоводством, а девочки обучались домоводству: кройке, шитью и приготовлению пищи.
- Вечерняя школа для детей старше 10 лет и подростков, работающих на производстве. С десятилетнего возраста дети посещали вечернюю школу, а днем работали на фабрике.

Кроме того, для взрослых рабочих и их семей Р. Оуэн организовал рабочий клуб, в котором вечерами проводились культурно-просветительные мероприятия: организовывались лекции, беседы и концерты. В рабочих Р. Оуэн стремился воспитать чувство общности и гордости за свое предприятие, развить их социальную активность, ввести частичное самоуправление.

В-третьих, была значительно увеличена заработная плата. Одна из особенностей оплаты труда заключалась в том, что жалование выплачивалось даже в периоды вынужденного простоя предприятия. Так, например, работники получали зарплату в течение четырех месяцев, несмотря на остановку работы на фабриках во время эмбарго на экспорт сукна в Америку. На предприятии были также организованы обеды за счет компании.

## 2. Улучшение условий жизни рабочих.

В поселке Р. Оуэн улучшил существовавшие дома и начал строительство новых, занялся мощением дорог и ввел систему уборки улиц. В сельском магазине продукты отпускались по себестоимости. Р. Оуэн пытался также повлиять на моральные устои работников. На предприятиях и в поселке существовала практика

выбора дружин для патрулирования улиц, поддержания общественного порядка и санитарного надзора. Было создано местное правительство и специальная картотека с целью учета пьянства, которое каралось специальными штрафами. Зимой в ночное время в поселке объявлялся комендантский час<sup>134</sup>.

Эти нововведения позволили быстро навести порядок и достичь поразительного социального эффекта. На фабриках произошло увеличение производительности труда и резко снизился уровень травматизма рабочих. Поселок стал чистым, сократилась преступность, а пьянство было практически искоренено. Очевидными стали тенденции трудолюбия, взаимопомощи, терпимости (в том числе национальной и религиозной) и соблюдения основных требований общественного порядка.

### 3. Совершенствование общего управления предприятием.

Р. Оуэн ввел ежедневный и еженедельный учет запасов сырья, незавершенного производства и готовой продукции. Был введен дополнительный контроль за введением новой техники.

Изменение системы управления позволило превратить фабрики в Нью-Ленарке в одни из самых высокопроизводительных и прибыльных компаний. Было доказано, что «просвещенное управление» позитивно влияет на производство. Избранный подход позволил увеличить производительность труда, улучшить качество нитей, а прибыли самого Р. Оуэна и его партнеров постоянно росли. Но, несмотря на это, владельцы других предприятий видели мало здравого смысла в подобных реформах, и ни один из них не последовал его примеру.

Р. Оуэн активно пропагандировал свои достижения, стремился придать им всеобщий характер. Однако реформы, предлагаемые им, были слишком прогрессивными для своего времени. Они не получили должной поддержки ни от фабрикантов, ни от церкви, ни от политиков. Предложенный им законопроект фабричного законодательства, по которому запрещался труд детей до 10 лет, а продолжительность рабочего дня ограничивалась 10 часами, не был принят в парламенте. Фабричным актом 1819 г. вводились новые правовые нормы, однако в них нашли отражение

---

<sup>134</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 21.

лишь незначительные ограничения применения женского и детского труда. Согласно этому закону, минимальный рабочий возраст был увеличен до 9 лет, а рабочий день сокращен до 12 часов, к тому же это относилось только к детям до 16 лет, и не вводилось правил для обучения подмастерьев.

**Особенности управления персоналом.** Р. Оуэн считается родоначальником менеджмента по управлению персоналом. Основной своей политики реформ Р. Оуэн считал кадровую политику. При приеме на работу он предложил оценивать способности потенциального работника и в соответствии с этим предлагать тот или иной вид работы.

Для поддержания дисциплины Р. Оуэн отказался от карательных мер с использованием телесных наказаний и прибегал только к административному и воспитательному воздействию на работников. Также воровство и другие аморальные поступки он пресекал административными и увещательными мерами и тем самым старался пробудить сознательность работников.

Одним из первых Р. Оуэн понял значение морального стимулирования работников. Для оценки выполнения заданий рабочими на фабриках он использовал «характеристические книги», в которых записывались ежедневные данные о выработке продукции каждым рабочим<sup>135</sup>. В дополнение к «характеристическим книгам» Р. Оуэн разработал систему так называемого «бесшумного контролера». Он ставил четыре вида оценок каждому начальнику, который, в свою очередь, так же оценивал своих подчиненных. Поведение рабочих регистрировалось мастерами и контролерами, использовавшими характеристические диаграммы, или «бесшумные контролеры», т. е. деревянные дощечки разных цветов. По итогам дня на рабочих местах на всеобщее обозрение устанавливались дощечки того цвета, который соответствовал оценке труда и поведения рабочего. Черный цвет означал плохое поведение и плохую работу, голубой – безразличие, оранжевый – хорошее, белый – отличное поведение и работу. Приходя на работу, каждый мог увидеть, как работал рабочий в предыдущий день. По мнению Р. Оуэна, такая система должна была заставить лентяев работать,

---

<sup>135</sup> Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления : в 5 т. Москва : ВИПКэнерго, 1992. Т. 2. С. 100.

а тех, кто имел белую табличку, стимулировать работать так же эффективно. Предложенная Р.Оуэном система оценки и мотивации труда оказалась очень эффективной, и постепенно число оранжевых и белых дощечек стало увеличиваться. Так без увеличения заработной платы Р.Оуэн добился роста производительности труда.

Новаторским для своего времени было понимание Р.Оуэном необходимости вложений в человеческий капитал. Он обвинял фабрикантов в том, что они заботились о сокращении материальных издержек, тратили огромные средства на закупку оборудования, но при этом не делали никаких инвестиций в работников, в то время как отдача от таких вложений очень велика. По его мнению, деньги, потраченные на обучение и повышение квалификации работников, улучшение социально-психологической обстановки на предприятии, принесут не 5–10 % прибыли, а 50 и даже 100 %.

Таким образом, Р.Оуэн намного опередил свое время. Он первым не только высказал, но и попытался внедрить на практике концепцию социально ориентированного управления. Многие высказанные им идеи получили дальнейшее обоснование и развитие только во второй половине XX в. в рамках гуманистического направления менеджмента.

### ***6.2.5. Влияние европейских ученых на формирование теоретических основ научного управления***

К числу выдающихся европейских ученых XIX в., которые внесли большой вклад в создание теоретического фундамента управленческой науки, можно отнести: Дж.Ст.Милля, А.Сен-Симона, Т.Дюкрока, М.Гориу, Г.Бартеlemi, Дж.Ваккелли, К.Т.Инама-Штернега, Фр.Персико и А.Маршалла.

**Джон Стюарт Милль (1806–1873)** – английский экономист, философ, представитель школы Рикардо, синтезатор идей классической школы и ее завершитель в Англии.

В работах «Система логики» (1843) и «Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии» (1848) Дж.Ст.Милль рассматривал отдельные вопросы управления. Управление, с точки зрения Дж.Ст.Милля, осуществляется в двух формах: авторитарный менеджмент, предполагающий контроль за деятельностью людей посредством

силы и санкций, и неавторитарный менеджмент, смысл которого заключается в стимулировании людей к самоуправлению на основе добровольного сотрудничества.

Дж. Ст. Милль был приверженцем местного самоуправления. По его мнению, текущее управление службами общественного пользования должно быть по возможности децентрализовано и передано местным властям, при сохранении за государством общего стратегического руководства. Управление этими службами не следовало доверять капиталистам, поскольку такое решение было бы равносильным тому, чтобы позволить компаниям облагать налогом население, но также его нельзя передавать и под контроль государства, известного неэффективностью своей деятельности.

Ключевое значение для современной теории управления имеет мысль Дж. Ст. Милля о том, что поведение человека не всегда подчиняется логике «экономического человека» и является рациональным, действия человека направляются не только соображениями личной выгоды, он может вести себя так, чтобы приносить пользу обществу в целом. Философ высказывал мысль о том, что рабочих можно убеждать работать на благо страны так же самоотверженно, как бороться за нее на поле боя.

В сфере трудовых отношений Дж. Ст. Милль отрицал необходимость вмешательства государства и считал, что рабочий должен получать то, что он может, хотя и при соблюдении общего интереса. По его мнению, бедным, для повышения их жизненного стандарта, необходимо предоставлять возможности для самосовершенствования через развитие системы образования.

**Анри Клод де Ребруа Сен-Симон (1760–1825)** – французский социалист-утопист.

А. Сен-Симон в своих работах «О промышленной системе» (1821) и «Катехизис промышленников» (1824) акцентировал внимание на важности управления в обществе, необходимости регулирования социальной структуры общества и изыскания ресурсов для роста производительности. Он одним из первых в Европе выдвинул и попытался обосновать идею о необходимости профессионального управления. По его мнению, управление должно стать делом всех людей, обладающих необходимыми для этого позитивными знаниями и навыками.

А. Сен-Симон предложил программу создания нового, более справедливого общественного строя, основанного на началах ассоциации. Кроме того, для создания общества будущего необходимо изменение не только материальных условий жизни, но и развитие духовных качеств людей.

Переход к новому обществу нужно начать с частичных реформ: отмены права наследования, выкупа земли у тех, кто ее не обрабатывает, и устранения власти тех, кто не занят производительным трудом. По его мнению, общество будущего должно быть основано на научной и планомерно организованной крупной промышленности при сохранении частной собственности. Крупная промышленность будет управляться из единого центра по единому плану, разрабатываемому учеными. Это позволит координировать производство материальных благ в масштабах всего государства. Конкуренция будет заменена ассоциациями.

Господствующую роль в обществе будущего играют промышленники и ученые. К промышленникам А. Сен-Симон относил рабочих, фабрикантов, купцов и банкиров. Все имеют право на труд, и каждый работает в соответствии со своими способностями.

Теория А. Сен-Симона нашла поддержку среди его многочисленных последователей. Сен-симонисты отстаивали идеи планового, централизованного управления экономикой. При этом управлять должны наиболее способные к этому люди на условиях арендных отношений.

**Карл Маркс (1818–1883)** – немецкий юрист, экономист, политолог, философ и общественно-политический деятель. Основоположник нового направления экономической мысли – марксизма.

Основные работы: «Святое семейство» (1845), «Нищета философии» (1847), «Манифест коммунистической партии» (1848), «К критике политической экономии» (1859), «Капитал», первый том которого вышел в 1867 г.

В своей наиболее известной работе «Капитал» при исследовании трудовых процессов в условиях массового производства К. Маркс сформулировал некоторые методологические положения, касающиеся управленческой науки. Так, он указывал на обособленность управленческой деятельности, связанной с разделением, специализацией и кооперацией труда. В качестве самостоятельной

деятельности функции управления выделяются только в условиях объединения производителей в ассоциации, корпорации и т. д. Он писал: «Труд по надзору и управлению необходимо возникает всюду, где непосредственный процесс производства имеет вид общественно-комбинированного процесса, а не является разбросанным трудом самостоятельных производителей»<sup>136</sup>.

При этом К. Маркс указывает не только на совокупность трудовых процессов, но и на их технологическую взаимосвязь, т. е. на кооперацию. Управленческие действия, или операции, в своей аккумуляции формируют единую функцию управления, которая становится во главе комплексного трудового процесса<sup>137</sup>. «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов»<sup>138</sup>.

**Уильям Стенли Джевонс (1835–1882)** – английский экономист, один из первых маржиналистов-математиков. Основные работы: «Курс элементарной логики» (1870), «Теория политической экономии» (1871), «Принципы науки: трактат о логике и научном методе» (1874), «Методы социальных реформ» (1883).

В работе «Теория политической экономии» У. С. Джевонс представил новый взгляд на экономическую науку, который и определил «маржиналистскую революцию». Для теории У. С. Джевонса характерно упрощение реальной экономической ситуации, поскольку это было необходимо для введения математических методов.

Он дал новое определение предмета экономики – подсчет удовольствий и страданий. В отличие от представителей классической школы, перенес центр исследований на отношения между человеком и товаром и в этой связи анализировал зависимость ценности от полезности, а именно от конечной степени полезности.

---

<sup>136</sup> Маркс К. Капитал. Т. 3, ч. 1 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Изд. 2-е. Москва : Политиздат, 1961. Т. 25, ч. 1. С. 422.

<sup>137</sup> Макашов И. Н., Овчинникова Н. В. Всемирная история управленческой мысли. Москва ; Санкт-Петербург : РГГУ, 2007. С. 430–431.

<sup>138</sup> Маркс К. Капитал. Т. 1 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Изд. 2-е. Москва : Политиздат, 1960. Т. 23. С. 342.

Крупным вкладом У.С.Джевонса в неоклассическую теорию считается теория предложения труда, согласно которой человеческие усилия обладают положительной ценностью, а следовательно, труд будет предлагаться до тех пор, пока индивидуум ощущает превышение удовлетворенности над неудовлетворенностью. С увеличением продолжительности напряжения тяготы труда сначала снижаются, а потом растут, в то время как предельная полезность продукта, производимого трудом, монотонно убывает.

Рассматривая вопросы производства товаров, У.С.Джевонс считал, что для того, чтобы увеличить общую полезность, необходимо создать большее количество товара, а это, в свою очередь, требует дополнительных затрат труда. Из этого он делал следующий вывод: положительная полезность – наслаждение товарами – предполагает рост отрицательной полезности – увеличение труда для рабочих, их усталости. Кроме того, У.С.Джевонс попытался выявить зависимость объема выполненной работы от используемых орудий труда и степени усталости работников.

У.С.Джевонс предвосхитил некоторые идеи классической школы менеджмента:

- Во-первых, он пропагандировал производственную кооперацию и партнерство между трудом и управлением.
- Во-вторых, исходя из того, что интересы рабочего в конечном счете совпадают с интересами предпринимателя, он считал необходимым участие рабочих в распределении прибыли и владении акциями. По его мнению, это может служить средством сглаживания сословных различий и смягчения давления профсоюзов, выступавших за увеличение заработной платы, а в дальнейшем приведет к тому, что рабочий постепенно будет становиться собственником, мелким капиталистом.

У.С.Джевонс настаивал на важности менеджмента, призывая других исследователей к его дальнейшей разработке.

**Альфред Маршалл (1842–1924)** – английский экономист, профессор Кембриджского университета, основатель неоклассического направления в экономической науке, создатель комплексного теоретического подхода к рассмотрению экономических процессов. А.Маршалл также внес значительный вклад в теорию и методологию управления. Наиболее значимыми его



работами с точки зрения развития управленческой мысли являются «Принципы экономической науки» (1890) и «Элементы экономики промышленности» (1892).

А. Маршалл разработал комплексный теоретический подход к рассмотрению экономических процессов, сочетающий положения классической политической экономии и маржинализма. Он предложил сложный и противоречивый метод исследования: с одной стороны, учет целостности и органического единства экономической жизни, с другой – непрерывность протекания экономических процессов во времени.

А. Маршалл обращал внимание на то, что исследование экономики предполагает изучение большого числа факторов, поэтому приходится временно прибегать к их группировкам и исключению некоторых факторов из рассмотрения. В дальнейшем временно бездействующие факторы включаются в анализ. Такой метод исследования получил название «метод частичного равновесия». При анализе экономических и управленческих явлений и процессов А. Маршалл предложил учитывать фактор времени.

Основной вклад А. Маршалла в управленческую мысль состоит в том, что трем факторам производства (труд, земля и капитал), предложенным Ж. Б. Сэем, он добавил четвертый принципиальный фактор, обеспечивающий рост производительности труда в обществе, – организацию производства.

При рассмотрении различных форм организации производства, таких как ремесленное (индивидуальное) производство, партнерство, акционерные общества, он стремился не только показать, почему нельзя удовлетвориться какой-либо одной формой бизнеса, а выявить управленческую структуру различных его форм. Тем самым А. Маршалл отошел от чисто теоретического анализа фирмы в сторону науки об управлении<sup>139</sup>.

Такой управленческий подход позволил А. Маршаллу выделить характерную черту фирмы – предпринимательские способности как ресурс производства. Под предпринимательскими способностями он понимал склонность человека к поиску новых вариантов производства и организации производства, к определенному

---

<sup>139</sup> Подробнее см.: *Лафта Дж. К.* Теория организации. Москва : ТК Велби ; Проспект, 2006. С. 62 ; *Розанова Н.* Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 50–67.

риску в осуществлении ранее неизвестных действий. Основными характеристиками менеджера высокой квалификации, по его мнению, должны быть самоуверенность и готовность быстро реагировать на изменения окружающей среды.

В работах европейских ученых-экономистов, в том числе и А. Маршалла, рассматривались также вопросы, связанные с анализом функций и принципов управления. По его мнению, для эффективного управления требуется единоначалие. Даже на нижнем уровне организации разделение ответственности нецелесообразно. Он считал, что, если два человека разделяют уход за оборудованием, в итоге они следят за ним хуже, чем тогда, когда управление машиной сосредоточено в руках одного человека.

Во Франции и Италии разработки управленческих проблем чаще всего осуществлялись в рамках административных и юридических наук и имели сугубо методологический характер. Из французских авторов, работавших в этом направлении, наиболее известны Т. Дюкрот, М. Гориу, Г. Бартеlemi.

Во второй половине XIX в. в Италии активно разрабатывались социальные и психологические проблемы управления. К представителям этого направления можно отнести **Фр. Персико**. Он разработал систему учений об управлении, состоящую из четырех частей: учения об административной организации; учения о финансовом управлении; учения о военной и полицейской административной юстиции; учения о социальной администрации, в котором содержались самостоятельные разделы о методах государственного управления экономическим, интеллектуальным и моральным развитием в обществе.

В Германии ученик Л. фон Штейна **К. Т. Инама-Штернег** в своих работах много внимания уделял характеристике различных методов управления – материальных, нравственных, правовых, полицейских и др.

В целом европейская управленческая мысль вплоть до 80-х гг. XIX в. характеризовалась постепенным выделением новой предметной области исследований – изучением «внутреннего управления» государственным хозяйством, а также более глубокой разработкой отдельных теоретических проблем и использованием результатов для совершенствования организации управления государственным хозяйством.

### **6.2.6. Становление теоретических основ управленческой науки в США**

Во второй половине XIX в. в США стала быстро развиваться так называемая американская система производства, объединившая идеи европейцев в области создания механизированных фабрик и производства взаимозаменяемых деталей для предприятий разных отраслей. Быстро развивающаяся промышленность создала для американских предпринимателей ряд трудностей, с которыми не сталкивались европейские фабриканты. В первую очередь это касалось отсутствия достаточного количества рабочей силы и навыков эффективной организации нового типа предприятий.

Несмотря на достаточно высокие темпы прироста населения (в течение XIX в. население в США увеличилось почти в четырнадцать раз, в то время как в Европе только в два с небольшим раза<sup>140</sup>), предприятия остро ощущали нехватку работников. Это объяснялось, с одной стороны, тем, что поток иммигрантов из европейских стран был недостаточно регулярным, а с другой стороны, происходило крайне неравномерное распределение прибывших – большинство из них оседали в восточных штатах и в значительно меньшей степени обеспечивали рабочей силой другие районы США<sup>141</sup>.

Существовал еще один важный аспект, требовавший научного подхода к управлению, – низкий уровень общей технической и технологической культуры работников. В этот период работа управляющих почти целиком основывалась на опыте и интуиции инженеров. К инженерам, которые хотели внести в свою работу элементы научного подхода, относились с недоверием. Уважением пользовался скорее тот инженер, который мог, например, палкой начертить на полу мастерской контуры нужной ему детали или узла и на основе такого «чертежа» организовать его производство.

Недостаток комплексных знаний оказывал большое влияние на результаты производства. Даже решение об использовании новых машин могло приниматься без ясных представлений о конечном

---

<sup>140</sup> Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 326.

<sup>141</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 15.

результате. Как отмечает Д.М.Беркович в своей работе «Формирование науки управления производством», в ходу была сентенция: «Построим машину, пустим ее в ход и посмотрим, почему она не работает». Причем такая позиция была характерна не только для полуграмотных мастеров или техников, но и для инженеров с высшим образованием.

Таким образом, важнейшими направлениями исследований во второй половине XIX в. стали, во-первых, проблемы создания механического и машинного производства, освобождающего человека от тяжелого труда, и, во-вторых, проблемы управления этим производством. Объектами исследований были предприятия различных отраслей промышленности. Прежде всего, железнодорожное строительство, являвшееся одной из самых динамично развивающихся отраслей, а также предприятия текстильной, горной и сталелитейной промышленности.

Одними из первых в США, кто теоретически обосновывал новые формы управления производством, в первую очередь возникшие в сфере железнодорожного транспорта, были Д.Маккаллум и Г.Пур.

**Дэниел Крейг Маккаллум (1815–1878)** – американский инженер, генеральный управляющий Эрийской линией железных дорог в США.

Д. К. Маккаллум родился в Шотландии. Его семья эмигрировала в Соединенные Штаты, когда он был еще ребенком. В 1855 г. стал генеральным управляющим железной дороги, соединившей Нью-Йорк и озеро Эри. В 1858 г. основал компанию McCallum Bridge Company. Во время Гражданской войны, в феврале 1862 г., был назначен военным директором и суперинтендантом железных дорог Союза. Успешная организация рабочих процессов и эффективное управление сетью железных дорог в этот период позволили Д. К. Маккаллуму получить чин генерал-майора.

Как инженер Д. К. Маккаллум разработал специальную конструкцию негибкой арочной фермы, использовавшуюся в строительстве деревянных железнодорожных мостов в Канаде и США в XIX в. Единственным оставшимся примером фермы Маккаллума является крытый пешеходный и автомобильный мост Перси, построенный в 1861 г. в Канаде. Д. К. Маккаллум был одним из первых сторонников внедрения организационной структуры как способа управления деловыми операциями.

В созданной теории управления Д. К. Маккаллум сосредоточил основное внимание на изучении внутренних операционных проблем и ограничил свое исследование организационными рамками железнодорожной компании. По его мнению, для эффективного управления необходимы:

- конкретные и подробные инструкции для работников;
- частые и точные отчеты о выполняемых работах;
- строгая дисциплина;
- справедливая заработная плата;
- иерархия власти и личная ответственность.

Важное значение для реализации разработанной Д. К. Маккаллумом концепции управления отводилось принципам управления. Он сформулировал три главных принципа эффективности управления: организация, сообщение и коммуникация. Д. К. Маккаллум предложил детальный механизм управления, включающий составление подробной схемы соответствующей организации, наличие широкой информационной системы, основанной на использовании телеграфа, и четкую систему контроля.

Эффективность системы управления, разработанной Д. К. Маккаллумом, была доказана на практике. Многие его идеи получили теоретическое осмысление и развитие.

**Генри Варнум Пур (1812–1905)** – американский теоретик менеджмента, финансовый аналитик, юрист.

Г. Пур родился в Эндовере (США). В 1835 г. окончил Боудин-колледж, один из самых старых колледжей США. После окончания обучения поступил на службу в юридическую фирму своего дяди, а уже в 1838 г. стал членом коллегии адвокатов, с успехом сдал специальный экзамен. С 1849 г. по 1862 г. Г. Пур был менеджером и редактором популярного отраслевого журнала *American Railroad Journal*, который принадлежал его брату. В 1867 г. вместе с сыном, банкиром Генри Уильямом Пуrom, основал компанию *H. V. and H. W. Poor Company*, которая впоследствии была преобразована в *Poor's Railroad Manual Company*. Эта компания быстро стала лидером в области финансовых исследований и анализа. В настоящий момент созданная на основе ряда преобразований компания *Standard & Poor's* входит в число трех самых влиятельных рейтинговых агентств мира. Г. Пур был одним из основателей Нью-Йоркского геологического общества.

**Основные работы.** В 1860 г. Генри Пур опубликовал справочник «История железных дорог и каналов Соединенных Штатов». Эта работа была написана на основе данных и материалов, собранных для книги, заказанной в 1851 г. Казначейством США. В ней Г. Пур, как редактор журнала «Американские железные дороги», должен был написать главу, посвященную развитию транспорта. Занимаясь сбором материала для книги, Г. Пур обнаружил, что производственные и финансовые данные в публичной отчетности были неполными, системы показателей различались от штата к штату и от компании к компании, причем одна и та же компания в разные годы могла представлять различную информацию.

Для того чтобы собрать более достоверные сведения, он разработал и разослал специальные анкеты президентам всех железных дорог, действовавших в стране. В анкетах требовалось отразить подробную информацию о финансовом и эксплуатационном состоянии железнодорожных компаний США, включая данные о структуре капитала, прибылях и дивидендах за каждый год работы, затратах на строительство, физических характеристиках транспорта (например, угол уклона и вес рельса), стоимость оборудования и подвижного состава и т. д. Благодаря своему авторитету, Г. Пур смог достаточно быстро собрать необходимый материал. С осени 1854 г. до весны 1856 г. он публиковал полученную им информацию в журнале. За это время он описал более 120 железных дорог. Работа Г. Пура «История железных дорог и каналов Соединенных Штатов» считается предшественником всех инвестиционных изданий в США.

В течение двух десятилетий начиная с 1868 г. Г. Пур ежегодно выпускал «Пособие по железным дорогам Соединенных Штатов». Это пособие содержало сначала необходимую для предпринимателей и инвесторов информацию по американским железным дорогам, а в последующие годы – и по промышленным и другим корпорациям. Таким образом, можно сказать, что Г. Пур был первым, кто настаивал на гласности в вопросах финансирования и управления, однако в конце XIX в. это требование зачастую воспринималось негативно.

Рассуждая о роли железных дорог в развитии Америки и связывая с ними ее будущее, Г. Пур убеждал банкиров более активно участвовать в железнодорожном строительстве. Он популяризировал закладной лист как инструмент финансирования и одним из первых систематически анализировал условия рынка капиталовложений.

**Управленческие реформы Г.Пура.** Хотя исследования Г.Пура касались только железнодорожной отрасли, для него был характерен широкий взгляд на управление. Г.Пур предвосхитил многие современные идеи управления. Он одним из первых в США осознал, что для преодоления многих трудностей в организации управления, в том числе и в железнодорожных компаниях, необходимо наличие четкой организационной структуры и квалифицированного управленческого аппарата, наделенного полномочиями для принятия решений. По своей инициативе он проводил консультации по вопросам управления предприятиями, настаивая на том, чтобы ответственность и подотчетность были централизованы.

Опираясь на опыт лучших руководителей железнодорожных компаний США, Г.Пур выступал за проведение управленческих реформ для создания национальной системы перевозок. Он стал теоретиком процесса создания в сфере железнодорожного транспорта особого организационного аппарата, ставшего впоследствии образцом для бюрократии и корпуса профессиональных управляющих.

Первоначально при разработке направлений управленческих реформ Г.Пур использовал принципы управления, предложенные Д.Маккаллумом. Однако в дальнейшем он пришел к выводу, что только этих принципов недостаточно, поскольку они не учитывают человеческого фактора, проблем человеческого поведения и дисциплины рабочих. Поэтому успех управления Г.Пур связывал с осознанием рабочими своих обязанностей и добровольным подчинением четкой бюрократизации, что, в свою очередь, требовало определенной гибкости в организации деятельности компании.

Работы и опыт практической деятельности Д.Маккаллума и Г.Пура свидетельствуют об их значительном вкладе в развитие управленческой мысли в США. Однако, несмотря на значительную проработку управленческих проблем, ни Д.Маккаллум, ни Г.Пур не создали целостной теории управления.

Согласно мнению американских ученых, отправным пунктом развития автономной и систематической теории менеджмента целесообразно считать 1886 г.<sup>142</sup> Именно в этом году на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков (ASME)

---

<sup>142</sup> Дункан У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 13.



был представлен доклад Г. Тауна «Инженер как экономист», во многом предопределивший направление дальнейшей эволюции управленческой мысли. Работы членов этого общества, прежде всего Г. Тауна, Г. Меткалфа, В. Партриджа и Ф. Хэлси, стали последним звеном, необходимым для формирования управленческой науки.

**Генри Робинсон Таун (1844–1924)** – американский инженер, бизнесмен, президент Американского общества инженеров-механиков. Известный предприниматель, один из основателей и руководителей компании Yale and Town Manufacturing и директор ряда других крупных компаний. В 1889–1890 гг. Г. Таун был президентом ASME, а с 1921 г. – почетным членом этого общества.

С 1870-х гг. Г. Таун начал внедрять на своих заводах новые методы управления. Своеобразной установкой его деятельности можно считать тезис: «Управление фабрикой является не менее важным, чем техника». В 1886 г. на собрании Американского общества инженеров-механиков, состоявшемся в Чикаго, Г. Таун сделал доклад на тему «Инженер как экономист». Именно этот доклад считается началом движения среди инженеров за внедрение в производство методов научного управления<sup>143</sup>.

Г. Таун был сторонником организованного обмена управленческим опытом между руководителями различных предприятий и призывал ASME создать специальную экономическую секцию, которая бы занималась соответствующими проблемами. В своем докладе Г. Таун отмечал, что имеющийся управленческий опыт не стал предметом теоретического обобщения, у менеджеров нет научной дисциплины, в рамках которой накопленный опыт систематизировался бы в принципы и теории. Он доказывал, что менеджмент должен быть превращен в особую науку со своим предметом, литературой и ассоциациями. Только в этом случае станет возможно распространение знаний в области управления, а предприниматели и менеджеры смогут извлекать взаимную выгоду из совместного опыта.

---

<sup>143</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 18 ; Кузнецов Ю. В. Проблемы теории и практики менеджмента. Санкт-Петербург : Издательство СПбГУ, 1994. С. 25 ; Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 12–13 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 32–33.



По этому поводу Г. Таун писал: «Уже накоплен весьма значительный опыт управления производством, однако этот опыт до сих пор не изложен сколько-нибудь полно в письменной форме, и каждое старое предприятие управляется на свой манер, не получая практически никакой пользы от того, что рядом с ним существуют точно такие же предприятия, и не передавая им собственного опыта; в то время как каждое новое предприятие, начиная de novo и с большим трудом, тратит на обретение этого опыта немалые средства, постепенно развивая собственную более или менее совершенную систему, зависящую от таланта его руководителей, и опять-таки практически не получая пользы от аналогичного опыта других предприятий. Разумеется, подобное состояние дел не может быть признано нормальным и должно быть исправлено. Однако средство для этого исправления не может быть обретоено трудами одних только “бизнесменов”, клерков или бухгалтеров; оно может быть найдено только теми специалистами, которые владеют обоими аспектами (т.е. техническим и организационным) всех кардинальных вопросов. Тем самым оно может быть обретоено специалистами, имеющими инженерное образование или опыт инженерной работы, в особенности инженерами-механиками»<sup>144</sup>.

Таким образом, по мнению Г. Тауна, необходимым условием эффективного управления коллективными работами является сочетание у руководителя профессиональных и деловых качеств. Однако он подчеркивал, что хотя и существует много хороших инженеров-механиков и немало отличных бизнесменов, тем не менее оба эти качества весьма редко встречаются в одном человеке. «Управление трудовыми процессами» Г. Таун считал практически искусством, подобным техническому конструированию. Он настаивал на необходимости расширения традиционной сферы деятельности инженеров и применении ими научных методов. По его мнению, «конечный результат работы инженера в большинстве случаев, несомненно, сводится к вопросу долларов и центов»<sup>145</sup>. Поэтому Г. Таун призывал всех руководителей к регулярному повышению квалификации и к приобретению знаний в области менеджмента.

---

<sup>144</sup> Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 33.

<sup>145</sup> *Таун Г.* Предисловие к книге Ф. Тейлора «Управление фабрикой» // Тейлор Ф. Научная организация труда. Москва : Транспечать, 1924. С. 127.

Идеи, высказанные Г. Тауном в 1886 г., не были должным образом оценены ASME. Содержание его доклада ряд исследователей сочли недостаточно глубоким. Однако последствия его выступления имели определяющее значение для развития управленческой науки. Принципиально новым у Г. Тауна был акцент на экономическую составляющую результатов деятельности инженеров, которые до этого интересовались лишь технической эффективностью продукта своего труда. Считается, что это выступление Г. Тауна, прослушанное Ф. У. Тейлором, вдохновило последнего на последовательную разработку научного менеджмента.

Г. Таун выступал с докладами на собраниях Американского общества инженеров-механиков еще несколько раз. В докладе, прочитанном в Обществе в 1889 г., он рассматривал вопрос об участии рабочих в прибылях. Однако все практические предложения ставили зарплату рабочего в полную зависимость от воли предпринимателя: он произвольно определял размер части прибыли, выделяемой для выплат рабочим, более или менее обоснованных расчетов и систем участия пока еще не сложилось<sup>146</sup>.

В последующих докладах Г. Таун, наряду с углублением и развитием ранее выдвинутых идей о необходимости общей теории менеджмента, обосновании плана «общих усилий» («общей прибыли»), а также оплаты труда на основе разработки при помощи научных методов определенного тарифа Wage rate, продолжал настаивать на необходимости изучения менеджмента. В одном из своих последних докладов в 1921 г. он предпринял попытку сравнить уровень развития научного менеджмента в 1886 и 1921 гг. По его мнению, наиболее значимым показателем успеха менеджмента является появление курсов по промышленному менеджменту в технических колледжах и университетах<sup>147</sup>.

**Генри Меткалф (1847–1927)** – член Американского общества инженеров-механиков, армейский капитан, руководитель армейского арсенала.

Основные работы: «Издержки производства и управление общественными и частными мастерскими» (1885), «Система ведения цехового учета» (1886). В этих работах Г. Меткалф систематизировал

---

<sup>146</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 19.

<sup>147</sup> Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 116–117.

знания и опыт, приобретенные во время службы в качестве офицера американской армии в управлении арсеналами. Исследовательской целью Г. Меткалфа была выработка методов упрощения процессов руководства и управления.

В работе «Издержки производства и управление общественными и частными мастерскими» было произведено детальное рассмотрение методов учета издержек и материалов. Разработанные методы позволяли объективно определять издержки управления как в целом, так и в мельчайших деталях, сократить затраты труда в управлении при одновременном расширении сферы его действия и обеспечить непрерывный поток управленческой информации (при необходимости – с часовыми интервалами). Этими проблемами впоследствии занимались также Ф. У. Тейлор и Г. Гантт.

На том же чикагском собрании ASME в 1886 г. Г. Меткалф представил доклад об изобретенной им системе отчета и контроля, основным элементом которой являлись специальные учетные карточки. Этими карточками было необходимо сопровождать каждую партию производимой продукции, что позволяло обеспечить лучшую координацию и контроль производства.

Г. Меткалф впервые ввел в менеджмент слово «наука». Ему принадлежит поразительное для 1885 г. утверждение о том, что управление арсеналами и цехами есть в высокой степени искусство, зависящее от применения к великому множеству разнообразных ситуаций определенных принципов, которые, вместе взятые, составляют то, что можно назвать наукой управления<sup>148</sup>.

Г. Меткалф исходил из того, что «наука управления» должна развиваться на достаточно универсальных принципах, что позволило бы расширить область ее применения. Он создал ряд действенных приемов и методов, позволявших выявлять возможности повышения эффективности функционирования предприятия и контролировать ход производственного процесса. По существу, Г. Меткалфа можно считать пионером в области научного обоснования и рационального построения комплексной системы управления предприятием.

С 1886 г. рамках ASME стали активно разрабатываться вопросы, связанные с организацией систем оплаты труда. Интерес к этой проблеме объяснялся тем, что в условиях формирования нового

---

<sup>148</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 51.

промышленного уклада в США, при котором такой способ повышения прибылей, как абсолютное увеличение рабочего дня, постепенно терял свое значение, предприниматели нуждались в разработке такой системы заработной платы, которая, с одной стороны, позволяла бы удовлетворять их заинтересованность в повышении прибылей, а с другой – способствовала бы интенсификации труда рабочих.

В ноябре 1886 г. в ASME был заслушан доклад **В. Партриджа** на тему «Потребность капитала в высокооплачиваемом труде». Автор опровергал правомерность применения общепринятого тогда среди американских промышленников принципа «Чем ниже зарплата, тем выше прибыль». По его мнению, задачей предпринимателя является, наоборот, повышение заработной платы, но такое, при котором в большей степени росла бы и прибыль. В докладе В. Партриджа речь шла о сдельной оплате, однако эффективного решения не предлагалось. Практика применения системы сдельной оплаты была малоэффективной. При введении сдельной оплаты определялось примерное время выполнения данной работы опытным рабочим. Затем, исходя из повременной оплаты, определялась единичная расценка. В результате средний рабочий при интенсивной работе не мог заработать больше того, что он зарабатывал при повременной оплате<sup>149</sup>.

Предложения по совершенствованию системы оплаты труда были высказаны также Ф. Хэлси.

**Фредерик Артур Хэлси (1856–1935)** – американский инженер, редактор журнала «Американский машиностроитель», профессор Колумбийского университета.

В докладе на тему «Система премирования при оплате труда», представленном ASME в 1901 г., Ф. Хэлси отрицал разумность системы участия в прибылях ввиду ее «несправедливости» и «неэффективности». По его мнению, результатами работ хорошего рабочего пользуется и плохой рабочий, а надбавка выдается только в конце года. Докладчик критиковал и распространенную систему сдельной оплаты, поскольку расценки не были обоснованы расчетами и предприниматель мог систематически их снижать, не допуская роста заработной платы выше определенного уровня. Система

---

<sup>149</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 18–19.

Хэлси предусматривала также премию за экономию времени против нормы. За разработку систем заработной платы Ф. Хэлси был награжден первой золотой медалью ASME.

Обращение инженеров к вопросам заработной платы явилось важнейшим моментом формирования научных основ управления. В целом последние десятилетия XIX в. характеризовались началом сотрудничества инженеров и экономистов, что впоследствии стало ведущей тенденцией научного управления.

Таким образом, к концу XIX в. усилиями ученых разных стран были созданы необходимые теоретические предпосылки для формирования научного подхода к управлению производством.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите основные центры развития управленческой теории в XIX в.
2. Какие преимущества в совершенствовании системы разделения труда видел Ч. Бэббидж?
3. Какие рекомендации по «социализации» управления предлагал Ч. Бэббидж? Какие идеи Ч. Бэббиджа были развиты его последователями?
4. В чём прогрессивность и реакционность теории Э. Юра?
5. Почему Б. Трентовского считают основоположником системного и ситуационного анализа?
6. Назовите основные направления управленческой реформы Р. Оуэна. Почему Р. Оуэн считается родоначальником менеджмента по управлению персоналом?
7. Назовите наиболее известных английских сторонников концепции разделения труда. В чём сходство и различие их идей?
8. В чём сходство и различие взглядов на управление Дэниела Маккаллума и Генри Пура?
9. Почему Г. Тауна часто считают родоначальником управленческой науки?
10. Почему в конце XIX в. актуализировалась задача разработки новой теории оплаты труда? Какие новые схемы мотивации труда появились в XIX в.?

### 6.3. Эпистемологические предпосылки формирования управленческой науки

Хотя различие между доказательным и достоверным знанием было известно еще античной философии, тем не менее по-настоящему эпистемологические<sup>150</sup> проблемы научного знания стали изучаться только в Новое время (1640–1918), а именно в XIX в. В этот период стало ясно, что научный подход к изучению реального мира принципиально отличается от повседневного и практического познания. Эпистемология устремлена к выявлению оснований знаний о реальности. С конца XIX в. она стала доминировать над онтологией.

Эпистемологические предпосылки возникновения управленческой науки были связаны как с большими успехами теоретических дисциплин (что рассмотрено в предыдущем параграфе), так и с общим развитием науки и техники.

**Развитие техники и технологии.** Проблема создания новой техники и технологий имела межотраслевой и международный характер. С одной стороны, развитие науки и техники способствовало появлению новых отраслей промышленности и изменению принципов организации производства, а с другой – производство, в свою очередь, стимулировало интенсивный научный поиск во всех сферах естественно-технических знаний.

Инновации в науке и технике определили революционные изменения в промышленных структурах, принципах их функционирования и управления. К числу наиболее значимых инноваций, сформировавших облик промышленности конца XIX и значительной части XX в., традиционно относятся следующие открытия<sup>151</sup>.

В 60–70-е гг. XIX в. на смену веку пара пришел век электричества. Учеными разных стран была создана технология получения, передачи и приема электроэнергии, например, М. Депре – во Франции, Д. А. Лачиновым и М. О. Доливо-Добровольским – в России.

На принципиально новой основе стала создаваться паро- и гидроэнергетика. Первая динамо-машина была изобретена В. Сименсом в 1867 г. в Германии, а первый современный генератор создал

---

<sup>150</sup> **Эпистемология** (от греч. ἐπιστήμη – знание и λόγος – учение) часто интерпретируется как знание оснований эмпирически наблюдаемого.

<sup>151</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 9–12 ; Кашникова Т. В., Костенко Е. П. Экономическая история. Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. С. 280–282 ; Кашникова Т. В., Костенко Е. П. История экономики. Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. С. 216–218.

Т. Эдисон в 1883 г. в США. В 1883 г. шведский инженер Г. Лаваль создал одноступенчатую паровую турбину, уже в 1884–1885 гг. она была усовершенствована английским инженером Ч. Парсонсом, который предложил более экономичную многоступенчатую турбину. В результате соединения паровой турбины и динамо-машины появились первые турбогенераторы, в течение нескольких лет после этого были изобретены электромоторы для вращения агрегатов.

Основой светотехники стало изобретение различных конструкций электрической лампы: в России она была предложена А. Н. Лодыгиным в 1873 г. и П. Н. Яблочковым в 1875 г., а в США – Т. Эдисоном в 1879 г.

В конце XIX в. на реке Ниагаре в США была построена первая гидроэлектростанция, на которой были установлены мощные гидравлические турбины. Новые электродвигатели были гораздо безопаснее и экономичнее, чем предшествующие, и существенно повысили производительность труда в промышленности.

В результате всех этих изобретений возникли новые отрасли тяжелой промышленности – электрические (электрометаллургия, электрический транспорт и т. д.), началась электрификация всех отраслей промышленности, транспорта, городской инфраструктуры, частных домовладений.

Нововведения в энергетике подготовили революцию на транспорте. Огромную роль в экономической жизни сыграло изобретение двигателей внутреннего сгорания, работавших от энергии, получаемой от сгорания паров бензина (изобрел Н. Отто в 1877 г. в Германии) и нефти (изобрел Р. Дизель в 1893 г. в Германии). Было создано автомобилестроение. Двигатель внутреннего сгорания нашел широкое применение не только в автомобильной промышленности, но и на стационарных и судовых силовых установках. В результате появились новые типы машин: в 1879 г. – трамвай, в 1885 г. – автомобиль с двигателем внутреннего сгорания, в 1891 г. – тепловоз, в 1903 г. – аэроплан.

Появились новые виды связи, что значительно упростило обмен информацией между городами и странами. В 1876 г. А. Белл в США получил патент на телефонный аппарат, а уже в 1877 г. в США была построена первая телефонная станция. После того как в 1889 г. немецкий физик Г. Герц обнаружил электромагнитные волны, а в 1895 г. россиянин А. С. Попов продемонстрировал миру первый радиоприемник, началось производство и развитие радиотехники.

Технический прогресс существенно изменил технологию в таких отраслях тяжелой промышленности, как металлургия, металлообработка, машиностроение и др. В 1870–1880-е гг. были внедрены новые способы производства стали в конвертере под сильным дутьем (Г.Бессемер, Англия) и в специальной печи (П. Мартен, Франция), в итоге за 1870–1900 гг. мировая выплавка стали была увеличена в 212 раз.

Самостоятельной отраслью экономики, развивавшейся очень быстрыми темпами, стала химическая промышленность. Наиболее перспективным направлением было изготовление искусственного сырья и материалов для промышленности. В 1869 г. Дж. Хайетт в США получил целлулоид, в 1884 г. на его основе был предложен метод изготовления искусственного волокна. Были разработаны синтетические способы получения органических соединений для производства красящих, лекарственных, парфюмерных и других продуктов.

Конец XIX в. ознаменовался научной революцией в физике, химии, биологии и медицине. Происходила интенсивная математизация точных наук. Научные открытия сопровождались экспериментами, результаты которых быстро получали широкое распространение на практике. Общий прогресс науки и техники способствовал замене ручного труда машинным. Внедрение машин, с одной стороны, позволяло осуществлять стремительный рост производительности труда, с другой – усиливало разделение труда между группами рабочих и предприятиями, что требовало новых форм и способов организации труда.

Таким образом, в последние десятилетия XIX в. в ходе научного поиска, развития экспериментальных исследований и накопления их результатов решались сложнейшие технические проблемы, создавались новые теории, активизировались процессы дифференциации и интеграции наук, коренной ломке подвергались устаревшие представления, в том числе и об управлении организацией. Как верно замечает Е.С.Пивнев, хотя системное теоретическое знание в XIX в. уже было, оно существовало пока не в виде особого методологического знания, а как часть конкретных общественных и естественно-научных теорий<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> Пивнев Е. С. Теория управления. Томск : Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2005. 246 с.



**Развитие системы образования.** Формирование основ науки управления получило наибольшее проявление в США<sup>153</sup>. Развитие науки и техники сопровождалось развитием сети учебных заведений и научных учреждений, особой организацией труда исследователей. К концу XIX в. США стали одной из самых «университетских» стран. В дополнение к основанному в 1636 г. Гарвардскому университету были открыты еще ряд университетов: Йельский, Чикагский и Мичиганский и др.

Значительно расширилась сеть научных учреждений. В 1846 г. в Вашингтоне был основан Смитсонианский институт, в 1848 г. создана Американская ассоциация развития наук, в 1863 г. – Национальная академия наук США, в 1902 г. появился Институт Карнеги. Стимул к развитию получили Американская академия искусств и наук, основанная в Бостоне еще в 1779 г. и Американское философское общество, возникшее в 1743 г. вследствие реорганизации из Филадельфийского клуба любителей наук.

Большую роль в создании эпистемологических основ управленческой науки сыграло создание ряда отраслевых научных обществ. Одним из старейших и наиболее представительных научных инженерно-технических обществ США было Американское общество инженеров-механиков – ASME, основанное в 1880 г. Несколько меньшее влияние на формирование научного подхода к управлению оказали другие инженерные союзы США, такие как Американский институт горных инженеров и Американское общество инженеров-строителей.

Отличительной особенностью ASME по сравнению с другими профессиональными сообществами была нацеленность на обмен опытом в производственной и управленческой деятельности<sup>154</sup>. На его заседаниях впервые началось систематическое обсуждение вопросов практического управления. Общество организовало выпуск журналов «Машиностроение» и «Журнал прикладной техники» и систематически публиковало «Труды Общества инженеров-механиков». С 1912 по 1932 г. ASME систематически выпускало «Ежегодник докладов об успехах управления».

---

<sup>153</sup> Беркович. Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 10–12.

<sup>154</sup> Wren D. The Evolution of Management Thought. New York : Ronald Press, 1972. P. 118–119, 133.

Таким образом, представленные на заседаниях общества и позднее опубликованные доклады и сообщения можно рассматривать как первые шаги в области научного управления. Общество инженеров-механиков стало, по сути, первой научно-организационной и научно-пропагандистской базой инженеров и промышленников.

К 80-м гг. XIX в. общепризнанной стала необходимость создания управленческого образования. В 1881 г. филладельфийский промышленник и финансист **Джозеф Вартон** выделил 100 тыс. долл. Пенсильванскому университету, для того чтобы открыть в нём специальное отделение, на котором можно было бы получить образование и знания, необходимые для карьеры в менеджменте. По его мнению, управляющим, так же как докторам, юристам и другим специалистам, необходимо высшее образование.

Джозефом Вартоном был разработан первый научный курс управления. Новое отделение университета, названное в дальнейшем Школой, создало специальные программы для подготовки специалистов в сфере бизнеса, включавшие такие курсы, как: «принципы кооперации», «хозяйственное право», природа «резервов и облигаций», «причины паники и денежных кризисов», «ораторское искусство», «проблемы забастовок» и др.<sup>155</sup>

Практически все 80-е гг. XIX в. Школа бизнеса Дж. Вартона была единственной не только в США, но и в мире. Только в 1898 г. аналогичные школы бизнеса, в которых читались курсы по управлению, были открыты при университетах в Чикаго и Калифорнии. В 1908 г. была создана Школа бизнеса при Гарвардском университете, получившая мировую известность. Эти школы стали основой для создания в дальнейшем широкой сети учебных заведений разного уровня для подготовки специалистов в области менеджмента.

Можно сказать, что подготовка специалистов-менеджеров в высших учебных заведениях явилась дополнительным условием перехода от случайных подходов и теорий частичного анализа проблем управления к систематизации знаний в этой области.

Американская наука, которая раньше зависела от европейской научной школы и группировалась вокруг Лондонского королевского общества, получила самостоятельное развитие. Стало

---

<sup>155</sup> Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 117.

пропагандироваться создание фундаментальных и прикладных направлений исследований, которые были ориентированы в первую очередь на потребности производства.

Таким образом, формирование практических, теоретических и эпистемологических предпосылок развития управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Поскольку основными объектами управления выступали техника и люди, подходы, разработанные представителями разных отраслей науки, часто совпадали. Следовательно, успехи в теории управления напрямую зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как физика, математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мнению ряда ученых, по мере того как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали всё больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению<sup>156</sup>.

Таким образом, мировая наука конца XIX в. была подготовлена к теоретическому обобщению огромного фактического материала, накопленного в течение предшествующих эпох, и систематизации теорий, созданных предшествующими поколениями ученых, и тем самым сформировала необходимые предпосылки возникновения науки управления организацией.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие инновации в науке и технике определили революционные изменения в принципах функционирования промышленных структур и управления ими?
2. Как развитие системы образования повлияло на формирование условий возникновения управленческой науки?
3. Кто является разработчиком первой программы курса управления? В чём особенности его образовательной программы?
4. Почему управленческая наука возникла именно в США?

---

<sup>156</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 66.

## Раздел IV. КЛАССИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Возникновение современной управленческой науки относится к началу XX в. и в первую очередь связывается с появлением школы научного менеджмента, родоначальником которой является Ф.У.Тейлор. В целом же в классическом направлении менеджмента традиционно выделяется три самостоятельных школы: школа научного менеджмента, административная школа и школа (концепции) бюрократических организаций. Их объединяет рациональный подход к исследованиям процессов управления, при котором организации рассматриваются как эффективно действующие механизмы.

### Глава 7. Школа научного управления

Термин «научное управление» («научный менеджмент») ввел в обиход Луис Брандейс<sup>157</sup> в 1910 г. Этот термин появился во время обсуждения крупного конфликта, возникшего между железнодорожной компанией и грузоотправителем по поводу установления тарифов перевозок, – так называемого дела «Истерн Рейс». Для того чтобы облегчить изучение конфликта, Л.Брандейс предложил представителям конфликтующих сторон и экспертам (в обсуждении принимали участие Г.Гантт, Г.Эмерсон, Г.Таун, Дж.Додж) одни и те же понятия, характеризующие революционный подход к проблемам промышленности и новые методы, внедрявшиеся Ф.У.Тейлором, Г.Эмерсоном и их последователями, называть одними и теми же терминами. Обсуждались различные варианты: «система Тейлора», «функциональное управление», «производственное управление», «эффективность», «производительность»<sup>158</sup>. В Нью-Йорке было даже зарегистрировано «Общество эффективности», стремящееся распространить принципы эффективности на все стороны жизни<sup>159</sup>. Однако в итоге был принят термин

<sup>157</sup> **Луис Дембитц Брандейс** (1856–1941) – американский юрист, специалист по коммерческому праву, юрисконсульт ряда компаний, в том числе железнодорожных. Написал ряд работ по управлению: «Научное управление и железные дороги» (1911), «Новая концепция эффективности производства» (1911), «Бизнес как профессия» (1914).

<sup>158</sup> *Беркович Д. М.* Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 33–35.

<sup>159</sup> *Дункан У.Дж.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 29–30.

«научный менеджмент». В дальнейшем Ф. У. Тейлор и его последователи пользовались именно этим термином, подчеркивая, что управление – это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные принципы, правила и законы.

### 7.1. Ф. У. Тейлор – родоначальник научного менеджмента

Создателем научных методов управления считается Ф. У. Тейлор. Сам Ф. У. Тейлор основателем «новой науки» называл Г. Тауна, работы которого оказали на него сильное влияние. Свою систему управления Ф. У. Тейлор именовал, например, «сдельная система» или «система управления рабочими на основе задач». Однако в дальнейшем именно с именем Ф. У. Тейлора стали связывать возникновение новой управленческой науки и распространение в США идей научной организации производства. Именно этот исследователь обосновал их на большом объеме эмпирических данных и приложил все свои незаурядные способности и энергию для их распространения.

**Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915)** – выдающийся американский инженер, исследователь, управленец-практик, основоположник управленческой науки, и в частности школы научного менеджмента.

Ф. У. Тейлор родился в городе Джермантауне, пригороде Филадельфии (США). Получил хорошее общее среднее образование, обучаясь в том числе в Европе, в школах Германии, Италии и Франции. В 1872 г., намереваясь получить профессию юриста, поступил в Академию Филлипса в Эксетере, а позже сдал вступительные экзамены в Гарвардский юридический колледж. Хотя он успешно выдержал экзамены, ухудшение зрения не позволило ему продолжить обучение. Не имея никакой специальности, с 1874 по 1878 гг. работал в **Enterprise Hydraulic, Филадельфийской** компании, занимающейся производством насосов, и освоил специальности формовщика и механика. В 1878 г. поступил рабочим на завод в крупную филадельфийскую сталелитейную компанию – **Midvale Steel Company**. За время работы здесь он был конторщиком, станочником, старшим рабочим, мастером и руководителем чертежного бюро. Параллельно с работой на заводе проходил обучение в Технологическом институте Стивенса и в 1883 г. получил диплом инженера-механика. В 1889–1890 гг. – главный инженер **Midvale Steel Company**. Первые исследования

и разработки в области управления (начиная от изучения отдельных элементов производственного процесса и заканчивая рассмотрением общих принципов менеджмента) были сделаны Ф. У. Тейлором именно во время работы в этой компании.

В 1890–1893 гг. Ф. У. Тейлор занимал пост генерального управляющего Мануфактурной инвестиционной компании. С 1893 г. работал инженером-консультантом по менеджменту (зачастую одновременно) на нескольких предприятиях. С начала XX в. перестал «работать за деньги» и активно занялся исследовательской деятельностью и пропагандой своей «системы заданий», выступал с лекциями и докладами в различных обществах и на предприятиях. В 1906 г. стал президентом ASME, членом которого являлся с 1885 г. В 1909 г. получил должность приглашенного преподавателя Гарвардской школы бизнеса. В 1911 г. по инициативе Ф. У. Тейлора было образовано Общество содействия внедрению научного менеджмента, названное после его смерти Тейлоровским обществом. Ф. У. Тейлор запатентовал около ста различных изобретений и рационализаторских разработок, относившихся главным образом к усовершенствованию оборудования.

Его интересы охватывали различные области, и практически всюду он добивался успеха, например, был чемпионом по теннису, изменил правила бейсбола и активно пропагандировал гольф, занимался выращиванием роз и культивацией газонов. В целом его характеризовали как человека, «объединяющего в себе лучшие качества Викторианской эпохи»<sup>160</sup>.

**Основные работы:** доклад, представленный ASME, «Система сдельной оплаты: шаг к частному решению проблемы труда»<sup>161</sup> (1895), «Управление фабрикой»<sup>162</sup> (1903), «Искусство резания металла» (1906), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912).

<sup>160</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 315.

<sup>161</sup> В нашей стране эта работа вышла под названием «Усовершенствованная система сдельной платы» (Санкт-Петербург : Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1914. 63 с.).

<sup>162</sup> В отечественных учебниках по истории менеджмента и истории управленческой мысли название работы Ф. У. Тейлора Shop Management также переводится как «Цеховой менеджмент» или «Управление предприятием». В России эта работа была издана в качестве составной части книги, вышедшей под названием «Научная организация труда» (Москва : Транспечать, 1924. 292 с.). В 1992 г. она была переиздана под названием «Менеджмент» в издательстве журнала «Контроллинг».

Одним из главных моментов формирования научных основ управления производством стало обращение инженеров к изучению вопросов экономики и управления. Разрабатывая новое оборудование, новые технологические процессы и создавая на этой основе принципы организации производства, многие инженеры стали оценивать экономический эффект от их внедрения. К концу XIX в. появились данные, характеризующие влияние организации производства и в особенности системы заработной платы на размеры прибыли. Поэтому Ф. У. Тейлор, заинтересовавшись проблемами управления производством, в первую очередь обратился к вопросам заработной платы.

**Разработка вопросов оплаты труда.** Свой первый доклад на заседании Американского общества инженеров-механиков «Система сдельной оплаты: шаг к частному решению проблемы труда» Ф. У. Тейлор сделал в 1895 г. Доклад был посвящен не только рассмотрению вопросов заработной платы, но и проблеме организации производства и управления в целом.

Ф. У. Тейлор считал рациональную систему заработной платы одним из важнейших элементов управления производством. Он писал: «Главная цель настоящего труда – доказать, что высокая заработная плата рабочего и относительно небольшой расход на заработную плату завода является основой хорошего управления предприятиями»<sup>163</sup>. При разработке своей системы он исходил из того, что применяемая система заработной платы должна быть направлена на усиление мотивации и интереса к труду. По его мнению, «система оплаты должна быть рассчитана на то, чтобы возбудить самолюбие и интерес рабочих... Люди не будут работать напряженно, если они не уверены в очень хорошем и постоянном заработке»<sup>164</sup>.

Основные выводы Ф. У. Тейлора, касающиеся организации системы заработной платы, можно свести к следующему<sup>165</sup>:

1. Заработная плата платится человеку, а не месту.
2. Установление расценок должно быть основано на точном знании, а не на догадках.

---

<sup>163</sup> Тейлор Ф. Усовершенствованная система сдельной платы. Санкт-Петербург : Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1914. С. 8.

<sup>164</sup> Там же. С. 4–5.

<sup>165</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 20–21.

3. Расценки, основанные на точном знании, единообразны и справедливы.
4. Благодаря установленным таким образом расценкам продукты производятся дешевле и в то же время рабочие получают более высокую заработную плату, чем им обычно платят.
5. Заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, дает им возможность больше заработать, уничтожает причины умышленной медлительности в работе, создает дружеские отношения между рабочими и предпринимателями и пробуждает общий интерес предпринимателей и рабочих к сотрудничеству во всём.

В 1895 г. доклад Ф. У. Тейлора не был по достоинству оценен членами ASME. В заключительном слове докладчик выразил сожаление, что его идея «расценок, основанных на точном знании» не встретила достаточного внимания. Он подчеркнул, что полезность этой идеи очевидна, однако она не популярна, поскольку реализация нового подхода к оплате труда требует тщательной подготовки, хорошего учета и контроля.

Разработку новой системы оплаты труда Ф. У. Тейлор продолжил в работе «Управление фабрикой». Этой проблеме была посвящена первая глава. Развивая идеи, изложенные в первой работе, автор подчеркивал, что основой наилучшего управления является сочетание двух условий: высоких ставок и дешевизны рабочей силы. Возможность их сочетания «покоится исключительно на огромной разнице между количеством работы, которую может совершить первоклассный рабочий при благоприятных условиях, и тем, что фактически производится рядовым рабочим»<sup>166</sup>.

В работе «Управление фабрикой» Ф. У. Тейлор впервые определил, чем отличаются характеристики человека, относимого к первому классу, от характеристик так называемого среднего человека: работник первого класса обладает выраженной мотивацией и стремится к скорейшему выполнению работы, он не тратит время попусту и не уклоняется от выполнения своих обязанностей. При этом Ф. У. Тейлор подчеркивал, что, говоря о возможностях таких работников, он имеет в виду не то, что они могут сделать «в порыве возбуждения или переутомляясь, а то,

---

<sup>166</sup> Тейлор Ф. Менеджмент. Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. С. 10.



что хороший работник в состоянии исполнять в течение ряда лет без ущерба для здоровья»<sup>167</sup>. Кроме того, первоклассные работники не только согласны, но и рады работать с максимальной быстротой, если им платить на 30–100 % больше.

Основываясь на многочисленных исследованиях, Ф. У. Тейлор установил, что для получения максимальной продуктивности необходимо ввести следующее повышение ставок:

- при обычной работе в мастерских, не требующей ни каких-либо специальных умственных способностей, ни нарочитого усердия, или умения, ни особенно упорного труда, как, например, рядовая работа в механических мастерских, необходимо платить приблизительно на 30 % выше средней ставки;
- при обычной дневной работе, не нуждающейся в больших умственных способностях или специальном умении, но требующей силы, сильного физического напряжения и утомления, необходимо платить на 50–60 % выше среднего;
- при работе, требующей специального образования или умственных способностей, сопряженной с большим прилежанием, но без сильного физического напряжения, как, например, более трудная и тонкая работа механика, – на 70–80 % выше среднего;
- при работе, требующей умения, сообразительности и особого прилежания, силы и сурового физического напряжения, как, например, операции с хорошо налаженным паровым молотом, совершающим смешанную работу, – на 80–100 % выше среднего.

В то же время Ф. У. Тейлор считал, что переплачивать работникам так же вредно, как и не доплачивать. Он писал: «При чрезмерной плате многие начнут работать неаккуратно и станут более или менее небрежными, беспорядочными и расточительными. Большинству людей слишком быстрое обогащение не идет на пользу. Рабочие достигают гораздо большего благоденствия, если получают правильную прибавку за сверхурочную работу, примерно такую, какая указывалась выше. Они начинают жить лучше, копить деньги, становятся трезвее, работают прилежнее»<sup>168</sup>.

Таким образом, согласно Ф. У. Тейлору, высокие ставки должны выплачиваться только тем, кто работает больше или лучше середняков своего класса. При этом он ни в коем случае

---

<sup>167</sup> Там же. С. 10–11.

<sup>168</sup> Там же. С. 12.

не рекомендовал прибегать к помощи высокооплачиваемого специалиста при работе, которую мог бы выполнить менее ценный сотрудник. Ф. У. Тейлор подчеркивал, что человек, чье образование не позволяет ему стать хорошим механиком, может выполнять отдельные работы, которые ранее выполнял механик, но он не может рассчитывать на оплату по ставкам механиков.

При разработке своей системы оплаты труда Ф. У. Тейлор исходил из изолированности индивида в окружающей его социальной среде. Поэтому он отрицал коллективные формы вознаграждения труда и настаивал на необходимости индивидуализации оплаты труда работника. По его мнению, в том случае, если рабочие объединены в артели, каждый из них становится «гораздо менее производительным, чем тогда, когда стимулируется его личное самолюбие». В результате индивидуальная производительность каждого отдельного работника падает до уровня самого худшего рабочего. На основании этого, согласно Ф. У. Тейлору, нужно платить каждому работнику в соответствии с его собственной выработкой, а не в зависимости от выработки той группы рабочих, в которую он входил.

Ф. У. Тейлор с недоверием относился и к такой форме стимулирования труда, как участие в прибыли. Он подчеркивал, что «два или три трутня, бездельничающих и участвующих в барышах наравне с остальными, обязательно низведут лучших людей до своего уровня»<sup>169</sup>. То есть нужно платить людям «за работу, а не за их присутствие». Кроме того, по Ф. У. Тейлору, нужно избегать отдаленности вознаграждения, поскольку «средний рабочий не может дожидаться прибыли, которая придет через шесть месяцев, а то и через год».

Установление новых ставок оплаты труда, согласно Ф. У. Тейлору, обязательно должно происходить на основе точно выверенных стандартов трудовых операций и определения конкретных уроков работникам. Во второй главе работы «Управление фабрикой» Ф. У. Тейлор основное внимание уделил рассмотрению урочного принципа организации труда.

**Урок** – это некоторое количество работы, подлежащее исполнению в известный срок<sup>170</sup>.

---

<sup>169</sup> Тейлор Ф. Менеджмент. Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. С. 18–19.

<sup>170</sup> Там же. С. 40.

Урочный принцип организации и оплаты труда по Ф. У. Тейлору означает<sup>171</sup>:

- 1) *большой поденный урок*. Каждый рабочий, высшего или низшего класса, должен ежедневно получать точно определенный урок, который ему следует объяснить. Он не должен быть смутен или неясен, но тщательно и полностью описан, а также нелегко исполним;
- 2) *нормальные условия*. Выполнение каждого урока должно требовать целого рабочего дня. В то же время рабочему должны быть предоставлены такие нормальные условия работы и такие приспособления, которые дадут ему возможность безошибочно выполнять задания;
- 3) *высокую плату за успешную работу*;
- 4) *потерю в случае неисполнения*.

Ф. У. Тейлор подчеркивал, что все предписания должны даваться рабочим письменно и во всех подробностях. В свою очередь, работники также должны ежедневно предоставлять в плановые отделы письменные рапорты, указывающие, что именно ими было сделано.

Основные рекомендации Ф. У. Тейлора в области оплаты труда можно свести к следующему:

- научно исследовать время выполнения работы;
- поручать работнику тот объем работы, который он сможет качественно выполнить;
- создавать работнику условия для развития наивысшей производительности труда;
- индивидуализировать труд работника путем сдельной оплаты;
- выплачивать работнику повышенную на 30–100 % ставку в зависимости от характера его работы;
- сокращать оплату работнику в случае невыполнения им своего урока;
- сокращать время между работой и получением за нее вознаграждения.

Реализация этих рекомендаций, по мнению Ф. У. Тейлора, должна была уменьшить противоречия между работниками и администрацией и способствовать росту выработки.

**«Работа с прохладцей».** Основываясь на собственном опыте, Ф. У. Тейлор выявил, что ограниченная (минимальная) производительность труда во многих цехах представлялась рабочим

---

<sup>171</sup> Там же. С. 36–37.

своеобразной нормой, которую они не собирались перевыполнять. Этот подход получил у него название «притворство» или «работа с прохладцей». В «Управлении фабрикой» Ф. У. Тейлор выявил два вида притворства (саботажа): естественное и систематическое<sup>172</sup>.

**Естественное притворство** основано на природном инстинкте человека облегчить себе работу, на стремлении затрачивать меньше физических усилий. Оно присуще каждому человеку и проявляется не только на работе, но и во всех сферах его жизнедеятельности. Кроме того, как подчеркивал Ф. У. Тейлор, у разных людей оно выражается в различной степени: у энергичных – в меньшей, у флегматичных и ленивых – в большей.

**Систематическое притворство** – это умышленная медлительность. Оно возникает в результате сложных вторичных рассуждений и соображений, возникающих в результате взаимоотношений с другими рабочими. Например, рабочий может резко замедлять свой темп, чтобы быть уверенным в том, что ему не придется работать больше, чем его ленивому соседу.

По мнению Ф. У. Тейлора, недовыработка с целью недопроизводства полной дневной выработки представляет собой почти повсеместное явление и проявляется в большинстве сфер экономики. Эта идея получила развитие также и в работе «Принципы научного управления». В ней Ф. У. Тейлор выделил три причины такого положения, которые вкратце сводятся к следующему<sup>173</sup>:

- во-первых, заблуждение, с незапамятных времен почти универсально распространенное среди рабочих и заключающееся в опасении, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую машину в данной отрасли промышленности, приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих;
- во-вторых, обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться», или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы;

<sup>172</sup> Тейлор Ф. Менеджмент. Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. С. 14–17.

<sup>173</sup> Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 226–237.

- в-третьих, непроизводительные, грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности, применяя которые рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий.

Таким образом, «работа с прохладцей» является не причиной, а следствием неполадок в системе управления. Кроме того, по мнению Ф.У.Тейлора, причины «работы с прохладцей» коренятся не только в управленческих, но и в производственных условиях: удлинённом рабочем дне, грязи и тесноте помещений, характере труда, т.е. работе, требующей большого нервного напряжения и чрезмерной концентрации внимания, организации труда, несвоевременном обеспечении материалами и т. д.

Ф.У.Тейлор считал, что уничтожение «прохладцы» и различных причин медленной работы будет способствовать улучшению положения как самого работника, так и предпринимателя, а кроме того, должно улучшить экономическую ситуацию в стране в целом. Последствия уничтожения «работы с прохладцей», выявленные Ф.У.Тейлором, для наглядности можно представить в виде табл. 7.1.

Таблица 7.1

**Последствия уничтожения «работы с прохладцей»**

Выигравшая сторона	Проявление улучшения положения
Работник	Рост заработной платы Сокращение рабочего дня Улучшение условий труда Улучшение условий домашнего обихода рабочих
Предприниматель	Снижение издержек производства Повышение конкурентоспособности бизнеса
Государство	Расширение внутреннего и внешнего рынка Повышение конкурентоспособности страны на мировом рынке Устранение многих причин периодов экономической депрессии Сокращение безработицы и нищеты

Согласно расчетам Ф.У.Тейлора, уничтожение медленной работы и «работы с прохладцей» во всех ее формах и установление таких отношений между предпринимателем и рабочими, при которых каждый рабочий будет работать с наибольшей выгодой для себя и с максимальной производительностью, в соединении с максимальным сотрудничеством рабочих с дирекцией предприятия должно привести к повышению эффективности производства в среднем почти вдвое.

**Разработка принципов функционального управления.** Система управления предприятием складывалась одновременно со становлением и развитием промышленного производства. Однако в последние десятилетия XIX в. предприятия стали быстро укрупняться и механизироваться. В результате старая структура управления перестала соответствовать уровню развития промышленных предприятий. По сути, «предприятия переросли уровень своего управления»<sup>174</sup>. Это требовало разработки новых форм и методов управления, согласованных с изменившимся условиям хозяйствования. Считается, что Ф.У.Тейлор первым увидел недостатки линейной системы управления, которую назвал военной, выступил с ее критикой и предложил заменить ее на более прогрессивную.

Во второй главе работы «Управление фабрикой» Ф.У.Тейлор впервые представил новую систему функционального управления. Прежде всего он указал на неэффективность принятой повсеместно системы линейного администрирования. Он указывал на то, что при такой системе предприятия страдают от недостатка административного персонала. У начальника мастерской<sup>175</sup> нет точно определенных и описанных обязанностей, он «сгибается под тяжестью той части работы, за которую он ответственен, зачастую оставляя выравнивание погрешностей на усмотрение десятников и рабочих»<sup>176</sup>.

Таким образом, согласно Ф. У. Тейлору, поскольку администратор выполняет множество самых разнообразных функций, он не может со всеми ими справляться одинаково успешно и в результате перекладывает часть своей нагрузки на помощников, а те делают

<sup>174</sup> Вдовин А. И., Заренков В. А., Згода Е. Н. История развития науки и практики управления производством. Санкт-Петербург : ЛенСпецСМУ, 2001. С. 38.

<sup>175</sup> В то время мастерскими часто называли заводы.

<sup>176</sup> Тейлор Ф. Менеджмент. Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. С. 57 ; Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 273.

то же самое. В конце концов каждый из этих помощников, хотя и в меньшем масштабе, всё равно продолжает выполнять разнообразные функции и поэтому работает неудовлетворительно.

Ф. У. Тейлор указывал, что трудно найти человека, который соединял бы в себе разнообразные познания и различные умственные и душевные качества, необходимые для исполнения всех обязанностей, возлагаемых на руководителей и их помощников. Он привел список из девяти качеств, требующихся от идеального человека: ум; образование, специальные или технические познания; физическая ловкость или сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье. По его мнению, те, кто обладает тремя из перечисленных качеств, могут быть наняты в качестве чернорабочих, те, для кого характерно наличие четырех качеств, являются уже «лучше оплачиваемыми работниками». Работника, который бы обладал шестью-восемью названными качествами, уже практически невозможно найти. Поэтому, отмечал Ф. У. Тейлор, необходимо заменить одного начальника несколькими функциональными начальниками, каждому из которых необходимо обладать лишь небольшим числом качеств идеального служащего для того, чтобы с успехом работать в своей должности.

Таким образом, для повышения эффективности управления, по Ф. У. Тейлору, по всей линии администрации необходимо заменить военный тип организации на функциональный.

Согласно Ф. У. Тейлору, **функциональная администрация** – это такое распределение работ по управлению, при котором каждый служащий, от высших до низших должностей, выполняет возможно меньшее количество функций. То есть работники, десятники, мастера и т. д. должны быть отстранены от плановой работы и от «всех работ, носящих более или менее канцелярский характер», а вся умственная деятельность должна быть сосредоточена в плановом, или распорядительном отделе. Вместо одного-единственного мастера или начальника мастерской, наблюдающего за всем и отвечающего за всё, Ф. У. Тейлор ввел ряд функциональных исполнителей<sup>177</sup>: 1) артельный десятник; 2) наблюдающий за скоростью; 3) надзиратель; 4) ремонтный десятник; 5) клерк для порядка прохождения работ; 6) инструкционный клерк; 7) клерк для расценки труда; 8) дисциплинарный инспектор.

---

<sup>177</sup> Там же. С. 60–63 ; 277–279.

В результате реализации такой системы управления рабочий не вступает в непосредственный контакт с администрацией, а получает приказания и помощь от восьми различных десятников, каждый из которых исполняет свои особые функции. Ф. У. Тейлор указывал, что гораздо легче подготовить восемь человек, каждый из которых овладел бы одной из названных выше функций, чем подготовить одного человека, который бы хорошо усвоил все эти функции. Что касается кажущейся дороговизны такого разветвленного управленческого аппарата, то, по мнению Ф. У. Тейлора, выгода от него намного превосходит то, что нужно затрачивать на его содержание.

Ф. У. Тейлор впервые предложил создать на предприятии плановый, или распределительный отдел. При этом он не только выделил его функции, но и показал желательное расположение различных отделов и служб на предприятии. Он писал: «...лучшие результаты достигаются в том случае, если устроить плановый отдел в помещении, лежащем возможно ближе к центру мастерской или мастерских, а не размещать членов этого отдела по различным пунктам сообразно характеру их работы... кабинеты директора-распорядителя, управляющего и их помощников должны, разумеется, находиться около планового помещения, и если возможно, то и чертежная должна быть тут же под рукой; таким образом, вся плановая и чисто умственная работа учреждения сосредоточивается в одном месте»<sup>178</sup>.

Ф. У. Тейлор выделил следующие функции планового отдела<sup>179</sup>:

- а) всестороннее рассмотрение заказов на машины и другие изделия, полученные предприятием;
- б) изучение единиц времени для всех ручных работ, производимых на заводе;
- в) изучение единиц времени для отдельных операций, производимых различными машинами;
- г) учет всех материалов: сырья, запасов готовых изделий и количества работы на ближайший день для каждого вида машин и рабочих;

<sup>178</sup> Тейлор Ф. Менеджмент. Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. С. 67–68 ; Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 282.

<sup>179</sup> Там же. С. 68–75 ; 283–288.



- д) рассмотрение всех заказов, получаемых из торгового отдела, и установление сроков исполнения;
- е) рассмотрение стоимости каждого выпущенного изделия с полным учетом расходов и месячными балансами для сравнения стоимости производства;
- ж) оплату труда;
- з) выработку мнемонической системы для краткого обозначения изделий и видов работ;
- и) информационное бюро должно вести каталогом чертежей, а также справками и отчетами для всего учреждения;
- к) выработку норм (орудий, принадлежностей и приспособлений, вплоть до мельчайших предметов, на заводе и в канцелярии);
- л) сохранность системы управления и оборудования и пользования контрольными приборами;
- м) систему связи на заводе и экспедицию (введение получасовой системы экспедиции для собирания и разноски текущих донесений, оповещения и письменных поручений по всему заводу);
- н) в отделении личного состава собираются данные о каждом служащем предприятия, его достоинствах, недостатках, выработке и заработной плате, что учитывается при выборе людей для заполнения вакансий;
- о) поддержание заводской дисциплины (дисциплинарный инспектор должен находиться в тесном контакте с отделением личного состава);
- п) общество взаимного страхования от несчастных случаев возмещает убытки рабочих;
- р) в отделении срочных распоряжений один человек занимается «спешной работой», вызванной, например, порчей заготовок;
- с) мелиорацию системы и оборудования (специальный человек занимается улучшением системы и оборудования).

Рассматривая особенности функционального управления, Ф.У.Тейлор отмечал, что среди заводчиков почти повсеместно распространено убеждение, что количество умственных или, как их называют, «непроизводственных» работников, под которыми понимались такие служащие, как главное начальство, канцеляристы, начальники мастерских, десятники, сторожа, рассыльные, чертежники, служащие торгового отдела и т.п., должно быть возможно меньше по сравнению с количеством

«производственных» работников – тех, кто работает руками. Однако, по мнению Ф.У.Тейлора, истиной является обратное положение. При этом, подчеркивал он, «директора должны убедиться, что рост количества “непроизводственных работников” по отношению к числу “производителей” означает рост экономии, а не канцелярщины, когда “непроизводственные” действительно всё время заняты выполнением своих отдельных функций»<sup>180</sup>.

В работе «Управление фабрикой» Ф.У.Тейлор высказал интересную идею, касающуюся формирования системы сбора и передачи производственной информации. По его мнению, директор должен получать только суммарные и всегда сравнительные отчеты, охватывающие все стороны управления предприятием. Причем даже эти конспективные отчеты должны быть предварительно и тщательно рассмотрены его помощниками. В отчетах должны быть тщательно подчеркнуты все отступления от существующих нормативов как в хорошую, так и в плохую сторону. Таким образом, в результате директор за несколько минут может получить полное представление о совершившемся прогрессе или регрессе, и у него еще останется достаточно времени для осуществления широких административных мероприятий.

Идея функционального управления была прогрессивной для своего времени. Вместо «мастера на все руки» появился штат различных специалистов. Однако в дальнейшем выявились и недостатки этого принципа управления, в первую очередь связанные с отсутствием единоначалия.

**Разработка вопросов кадровой политики и стиля отношений с подчиненными.** В работе «Управление фабрикой» подняты важные проблемы, от решения которых во многом зависит эффективность функционирования предприятия и управления им: подготовка персонала и принципы установления дисциплины и отношения к работникам.

В отношении подготовки персонала, по мнению Ф.У.Тейлора, необходимо придерживаться ряда правил<sup>181</sup>. Кратко их можно свести к следующему:

---

<sup>180</sup> Тейлор Ф. Менеджмент. Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. С. 76, 82.

<sup>181</sup> Там же. § 6. С. 86–94.

- Во-первых, прежде чем приступить к обучению и подготовке персонала к новым условиям труда, необходимо дать «пространственный обзор общих целей, которые ставит себе система, и способов их достижения», а также «объяснить им (рабочим. – *Е.К., Е.М.*) фактическое положение и дать время поразмыслить».
- Во-вторых, для того чтобы быть продуктивным, обучение должно проводиться во время самой работы – «на одних теоретических объяснениях далеко не уедешь; для убеждения необходима фактическая работа».
- В-третьих, переподготовкой нельзя сразу «затрагивать большое количество рабочих».
- В-четвертых, при выборе людей для подготовки не только на административные, но и на другие должности, начиная с чернорабочего, необходимо останавливаться на двух категориях людей в соответствии с характером работы, для которой они предназначаются. Для одной категории работ нужно подбирать людей слишком хороших для данного дела (работа, предполагающая постоянные усовершенствования, требует творчески и интеллектуально развитых людей), а для другой категории работ, наоборот, таких людей, которые едва пригодны (для рутинной, повторяющейся операции без коренных изменений в будущем подходят просто физически здоровые люди).

Ф. У. Тейлор сформулировал и один из важных принципов современной кадровой политики, в соответствии с которым руководитель должен переходить на следующую должностную ступень только после того, как подготовил себе замену, – «никто не должен ожидать повышения, пока не подготовит себе заместителя».

Таким образом, в кадровую политику Ф. У. Тейлор включал проблемы профессионального обучения, изучения качеств и способностей претендентов на рабочее место, подбора и служебного продвижения, оценку деятельности руководителя и его соответствия занимаемой должности.

Анализ работ Ф. У. Тейлора позволяет увидеть в них «первые наброски общепсихологического подхода к стимулированию рабочего, развитые позднее теорией “человеческих отношений”»<sup>182</sup>. Вопреки распространенному взгляду, в соответствии с которым

---

<sup>182</sup> Вильховченко Э. Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности. Москва : Наука, 1971. С. 22.

Ф. У. Тейлор рассматривал только отношения «рабочий – машина», в обращении к выпускникам технических вузов перед распределением в промышленность он, наоборот, подчеркивал, что всем придется главным образом руководить людьми и уже потом заниматься самим производством. Будущие руководители имеют дело с «одним-единственным материалом – рабочими»<sup>183</sup>.

Ф. У. Тейлор сформулировал правила успешного руководства. Основными из них можно считать следующие<sup>184</sup>:

1. *Необходимо стремиться к сохранению добрых отношений между предпринимателями и рабочими.* Никакую благотворительность рабочий не ценит так, как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбные взаимоотношения между ним и начальством.
2. *Руководитель предприятия должен поощрять личное самодовольствие каждого работника либо путем повышения оклада, либо путем повышения в должности.*
3. *Начальник должен вести разговоры с рабочими в тоне соответствующем их уровню.* При этом каждого рабочего нужно поощрять к обсуждению с начальниками всех затруднений, которые он терпит на заводе или за его пределами. Возможность для каждого рабочего свободно высказать свое мнение и обсудить его с хозяевами является лучшим предохранительным клапаном против забастовок и трудовых союзов.
4. *На поведение работника нельзя воздействовать методом проб и ошибок, поскольку это ведет к стихийности и неуправляемости.* Воздействие должно проводиться на основе целенаправленной программы.
5. *К разным людям надо применять неодинаковые меры воздействия.* Выбор «дисциплинарного приема» должен определяться характером (или типом) людей. Сознательные, исполнительные и добросовестные работники фактически не нуждаются ни в какой дисциплине. Основным методом воздействия для них будет легкий намек и несколько объяснительных слов. Неуживчивые и «толстокожие» люди, наоборот, принимают

<sup>183</sup> Тейлор Ф. У. Тейлор о тейлоризме. Москва ; Ленинград : Техника управления, 1931. С. 18–19.

<sup>184</sup> Тейлор Ф. Менеджмент. Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. С. 124–136.

мягкое обращение за робость или слабость. По отношению к таким людям строгость в разговоре и обращении должна постепенно увеличиваться до тех пор, пока либо будет достигнут желаемый результат, либо исчерпаются средства языка.

Таким образом, Ф. У. Тейлор рассматривал стиль поведения руководителя в его отношениях с подчиненными как одно из важнейших условий успешного управления. При разработке стиля руководства основной акцент Ф. У. Тейлор делал не на личности, не на отдельных нововведениях, а на системе организационных мероприятий.

**Принципы научного менеджмента.** В 1911 г. вышла наиболее известная работа Ф. У. Тейлора – «Принципы научного управления»<sup>185</sup>. В ней он сформулировал четыре основных принципа управления, выходящих уже за рамки изучения трудовых движений и затрат времени. Эту работу можно рассматривать как результат проверки положений, высказанных автором в предыдущих работах.

Во введении к работе «Принципы научного управления» Ф. У. Тейлор перечислил ее задачи:

- во-первых, показать на ряде простых примеров громадные убытки, которые вся страна терпит вследствие недостаточной производительности большинства актов повседневной деятельности;
- во-вторых, попытаться убедить читателя в том, что лекарство от этого заключается в систематической организации труда, а не в поисках какой-либо необыкновенной или экстравагантной личности;
- в-третьих, доказать, что наилучшая организация труда представляет собой настоящую науку, опирающуюся на ясно определенные законы, правила и принципы как на свой фундамент.

В начале своей работы Ф. У. Тейлор указал на две исходные предпосылки, на которых основана разработка научной организации управления:

1. Истинные интересы предпринимателей и рабочих не только не противоположны, но даже совпадают.
2. Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого на предприятии работника.

---

<sup>185</sup> В русском переводе книга Ф. У. Тейлора *Principles and Methods of Scientific Management* впервые вышла под названием «Научные основы организации промышленных предприятий» в 1912 г.

Ф. У. Тейлор подчеркивал, что слова «максимальная прибыль» употребляются в широком смысле и означают не только большие дивиденды для акционерной компании или единоличного собственника, но и развитие каждой отдельной отрасли дела до наивысшей ступени совершенства, обеспечивающей постоянный характер реализации этой прибыли. Аналогично этому «максимальное благосостояние для каждого занятого в предприятии работника» означает не только более высокое вознаграждение по сравнению с обычно получаемым людьми его профессии, но еще и развитие каждого работника до максимально доступной ему степени производительности, которая позволила бы ему давать труд самого высокого качества в пределах его естественных способностей.

Для того чтобы предприятие функционировало наиболее эффективно, т. е. в соответствии с представлением о научном управлении, его администрация должна взять на себя новые обязанности, которые распадаются на следующие четыре группы<sup>186</sup>:

- Во-первых, *администрация берет на себя выработку научно-го фундамента, заменяющего старые традиционные и грубо-практические методы*, для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда, применяемых на предприятии.
- Во-вторых, *администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего*, в то время как в прошлом рабочий сам выбирал себе специальность и сам в ней тренировался так хорошо, как умел.
- В-третьих, *администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими* в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.
- В-четвертых, *устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими*. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она лучше приспособлена, чем рабочие, тогда как в прошлом почти весь труд и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

---

<sup>186</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor\\_principi](http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor_principi) (дата обращения: 02.01.2010) ; Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 241–242.

Ф. У. Тейлор подчеркивал, что комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает научную организацию значительно превосходящей по производительности все старые системы. По его мнению, три из перечисленных элементов новых функций управления встречались и ранее, однако они имели ничтожное значение, в то время как при научной организации они составляют самую суть всей системы. На четвертом из этих элементов, который не встречался в прежних типах управления, автор остановился подробнее. Он провел сравнение между старой системой управления, названной им системой «инициативы и поощрения», и новой – научной.

Ф. У. Тейлор писал: «Основная философия системы **“инициативы и поощрения”** предполагает необходимость для каждого рабочего нести почти целиком всю ответственность, как за общий план, так и за каждую отдельную частность своей работы, а во многих случаях также и за применяемые им инструменты. В дополнение к этому, на нём целиком лежит и актуальная физическая работа. В противоположность этому, развитие научной организации труда предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собою личное суждение индивидуального рабочего и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как был произведен систематический учет, измерение и т. д. их действия. ...Таким образом, вся та выработка планов, которая при старой системе целиком лежит на рабочем и основывается на его личном опыте, должна при господстве новой системы быть по необходимости целиком выполняема дирекцией предприятия в соответствии с законами науки. Это потому, что если бы даже рабочий и был вполне способным развивать и применять научные данные, для него явилось бы физически невозможным в одно и то же время работать у своей машины и у письменного стола. Ясно также, что в большинстве случаев для выработки планов требуется один тип людей, а для выполнения самой работы – совершенно другой»<sup>187</sup>.

Таким образом, при научной организации предприятия, по мнению Ф. У. Тейлора, разработка производственных планов является исключительной специальностью организатора. При этом

---

<sup>187</sup> Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 242–243.

производство осуществляется лучше и более экономно посредством широкого разделения труда, при котором каждое действие рабочего-механика, например, должно быть подготовлено различными предварительными действиями других рабочих. Резюмируя свои рассуждения, Ф. У. Тейлор делал вывод: при системе «инициативы и поощрения» проблема организации производства практически целиком лежит на рабочих, в то время как при научной организации предприятия – наполовину на администрации.

В работе «Принципы научного управления» Ф. У. Тейлор вновь вернулся к рассмотрению идеи задания или урока как важнейшего элемента современной научной организации. Автор подчеркивал необходимость разработки письменной регламентации (инструкции), регулирующей урок во всех деталях. В ней должно быть указано не только то, что рабочий должен выполнить, но и условия выполнения урока, «как равно и средства, подлежащие с его стороны использованию в работе», а также точная величина времени, предоставленного для выполнения данной работы.

Ф. У. Тейлор представил новый, статистический подход к изучению норм времени. При разработке нормативов времени он рекомендовал провести следующие мероприятия<sup>188</sup>:

- Во-первых, выбрать 10 или 15 отдельных рабочих (лучше всего с разных предприятий и в различных районах страны), особенно искусных в производстве специальной отрасли работы, подвергаемой анализу.
- Во-вторых, подвергнуть точному исследованию весь ряд элементарных операций или движений, которыми пользуется каждый из этих людей в производстве исследуемой специальной работы, равно как и те инструменты, которые каждый из них употребляет.
- В-третьих, зарегистрировать с секундомером в руках точную продолжительность времени, требующегося на производство каждой из этих элементарных операций, и избрать затем наиболее быстрый способ производства каждого отдельного элемента работы.
- В-четвертых, устранить совершенно все неправильные, медленные и излишние движения.
- В-пятых, соединить все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения вместе с наилучшими типами инструментов.

---

<sup>188</sup> Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 258–259.



Этот единственный новый метод работы и должен, по мнению Ф. У. Тейлора, стать стандартным. Нужно обучить ему прежде всего инструкторов (или функциональных мастеров-специалистов), которые в дальнейшем будут обучать своих рабочих. Научная система управления предполагает, что точно таким же образом исследуется и каждый отдельный тип орудий и инструментов, употребляемых в каждой специальности.

Ф. У. Тейлор подчеркивал, что «разработка новой специальной науки для замены традиционных рабочих навыков в большинстве случаев отнюдь не представляет собою никакого грандиозного предприятия, что эта работа может быть осуществлена обыкновенными средними людьми, без какой бы то ни было особенной научной подготовки, но что, с другой стороны, успешное использование даже наиболее простых усовершенствований подобного рода требует учета, системы и сотрудничества там, где в прежнее время играли роль исключительно индивидуальные усилия и личное усмотрение каждого отдельного работника»<sup>189</sup>.

На примерах, касающихся различных видов труда, как наиболее элементарного, так самого сложного, как чисто физического, так и умственного, таких как переноска чугуна в болванках, работа лопатой, кладка кирпичей, сортировка велосипедных шариков, изготовление частей машин и резание металлов, Ф. У. Тейлор показал благоприятные результаты применения принципов научного менеджмента, основанные главным образом:

- 1) на замене научными основами индивидуального свободного усмотрения каждого отдельного рабочего;
- 2) на научном подборе и обучении рабочих путем изучения, обучения, тренировки и, можно сказать, экспериментирования над каждым отдельным рабочим вместо допущения носящего совершенно случайный характер свободного выбора профессии и тренировки в ней самими рабочими;
- 3) на самом тесном сотрудничестве администрации и рабочих, при котором вся тяжесть работы лежит совместно на обеих сторонах в соответствии с установленными научными законами, вместо предоставления решения каждой отдельной задачи производства всецело разумению данного отдельного рабочего.

---

<sup>189</sup> Там же. С. 259.

Таким образом, по сути, разработанные Ф.У.Тейлором принципы, или законы, управления представляют собой комбинацию механических, концептуальных и философских идей. Будучи опытным практиком, Ф.У.Тейлор подчеркивал, что применение принципов и методов научного менеджмента не сможет улучшить ситуацию на предприятии за один день. Более того, он также не считал, что принципы научного менеджмента являются неизменными и универсальными. Менеджмент как теория следует за практикой и изменяется по мере ее развития.

**Трактовка механизма и философии научного менеджмента. Идея «ментальной революции».** По мнению Ф.У.Тейлора, механизм научного управления нельзя смешивать с самой его сущностью, или основной философией. Он писал: «Один и тот же механизм, который приносит превосходные результаты, если применяется в соответствии с основными принципами научного управления, приводит к неудачным и губительным последствиям, если сопровождается неправильным пониманием этих принципов со стороны тех, кто ими пользуется»<sup>190</sup>.

В качестве основных элементов, или деталей механизма научного менеджмента Ф. У. Тейлор рассматривал:

- точный учет рабочего времени, вместе с инструментами и методами, необходимыми для надлежащего осуществления учета;
- систему функциональных мастеров-специалистов;
- стандартизацию всех орудий и инструментов, употребляемых во всех отдельных отраслях работы, а также всех элементарных рабочих операций или движений в каждом отдельном роде работы;
- желательность учреждения распределительного бюро;
- «принцип исключения» в организации управления;
- употребление счетных линеек и иных подобных инструментов, сберегающих время;
- введение инструкционных карточек для рабочих;
- идею урока в организации управления, в соединении с установлением крупных премий за успешное выполнение урока;
- «дифференциальную оплату» труда;

---

<sup>190</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor\\_principi](http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor_principi) (дата обращения: 02.01.2010) ; Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 265.

- введение мнемонических систем для классификации как готовых изделий, так и орудий, употребляемых в производстве;
- введение системы общего распорядка хода работ;
- современную систему калькуляции себестоимости и т. д. и т. п.

Однако сама сущность научного управления заключается, по Ф. У. Тейлору, в известной философии, которая, как указано выше, сводится к единству «четырех великих основных принципов управления». Разработчик этой системы подчеркивал, что если элементы механизма, такие как учет времени, система функциональных мастеров и т. д., используются вне всякой связи с истинной философией управления, результаты во многих случаях оказываются губительными. По его мнению, для предприятия будет тем лучше, чем быстрее все эти элементы подвергнутся изучению и усовершенствованию. Однако в отношении перехода от системы «инициативы и поощрения» к научному управлению предприятием это правило уже не действует. Наоборот, утверждал Ф. У. Тейлор, революция в моральном укладе и навыках всех агентов администрации, равно как и всех рабочих предприятия, требует времени и может быть осуществлена только шаг за шагом, путем убеждения рабочих на ряде предметных уроков, внушающих им одновременно с той новой выучкой, которой они подвергаются, окончательную уверенность в превосходстве новой системы над старой. Ф. У. Тейлор считал, что изменения философии менеджмента должны занять даже в самом несложном производстве от двух до трех лет, а в некоторых случаях требуется от четырех до пяти лет.

Ф. У. Тейлор писал, что «научная организация управления не предполагает, в качестве своей необходимой предпосылки, никакого крупного изобретения или открытия новых и поразительных фактов. Она предполагает всё же определенную новую комбинацию элементов, которой прежде не существовало, а именно: такое соби́рание, анализ, группировку, классификацию уже известных прежде данных в новые законы и правила, что эти прежние разрозненные знания организуются в новую стройную науку. Далее, научное управление предполагает глубочайшую перемену во всём нормальном укладе, как рабочих, так и администрации предприятия в отношении друг друга и в отношении обязанностей и ответственности каждой из сторон. Кроме того, оно требует нового распределения обязанностей между обеими сторонами

и установления самого тесного и дружественного сотрудничества в такой мере, которая является совершенно недостижимой при действии старой системы управления»<sup>191</sup>.

Основы, составляющие систему научного управления, Ф. У. Тейлор резюмировал следующим образом:

- наука вместо традиционных навыков;
- гармония вместо противоречий;
- сотрудничество вместо индивидуальной работы;
- максимальная производительность вместо ограничения производительности;
- развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния.

Всеобщее распространение методов научного управления предприятиями, подчеркивал Ф. У. Тейлор, будет выгодным и для отдельного рабочего, и для предпринимателя, и для целой нации.

**Показания Ф. У. Тейлора в комиссии конгресса.** Система Ф. У. Тейлора получила широкое распространение в первые десятилетия XX в. Однако ее внедрение встретило сопротивление со стороны рабочих и профсоюзных организаций США, которые видели в тейлоризме новое средство эксплуатации работников. В 1910 г. в печати началась большая полемика о значении принципов научного менеджмента. В 1912 г. палата представителей конгресса США создала специальную комиссию для изучения системы Тейлора. Одной из причин создания этой комиссии стало также и первое массовое выступление против научного менеджмента, начавшееся в августе 1911 г. на армейских складах в Уотертауне (штат Массачусетс). Хотя беспорядки в Уотертауне продолжались недолго, они стали предметом особого рассмотрения конгресса, при этом, как отмечает Дж. Шелдрейк, считалось, что причиной их являлось дурное обхождение с рабочими, обусловленное попытками администрации внедрить методы тейлоризма<sup>192</sup>.

Слушания начались в октябре 1911 г. и закончились в феврале 1912 г. Показания Ф. У. Тейлора, данные комиссии, занимают около 280 страниц. Они являются, по сути, ответом на вопрос, что же, по его мнению, представляет собой научное управление,

<sup>191</sup> Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 269–270.

<sup>192</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 50–52.

и говорят о тех трудностях, с которыми сталкивалось внедрение научного управления в США. Кратко смысл высказываний Ф. У. Тейлора может быть сведен к следующему: «Научное управление не представляет собой ни какого бы то ни было средства высокой производительности, ни какого бы то ни было средства содействия высокой производительности; оно не является также и какой-либо связкой или группой этих средств. Это не новая система цифрового выражения себестоимости; это не новая система оплаты труда; это не система бонусов; это не премиальная система; это не схема оплаты труда; это не хронометрирование работы отдельного рабочего; это не изучение времени; это не изучение движений и не анализ движения рабочих; это не составление и не печатание бланков в количестве одной или двух тонн для целого штата людей... Это не расчленение работы мастеров и не функциональная организация работы мастеров; это вообще не одно из тех средств, которые приходят на ум среднему человеку, когда речь идет о научном управлении. Средний человек думает об одной или многих из этих вещей, когда слышит слова “научное управление”, но научное управление не является ни одним из этих средств...

Научное же управление по своей сущности предполагает полную революцию в умах рабочих, занятых в любом учреждении или промышленном предприятии, полную революцию в их умах в том, что касается их обязанностей в работе, их обязанностей по отношению к их товарищам по работе и их обязанностей по отношению к их нанимателям. И оно предполагает столь же полную революцию в умах работников управления – мастеров, управляющего, владельца предприятия, административного совета – в том, что касается их обязанностей по отношению к их сотрудникам по управлению, по отношению к рабочим и по отношению ко всем их каждодневным задачам. И без этой полной революции в умах обеих сторон немыслимо научное управление.

Появление на смену прежним этого нового взгляда очень существенно для научного управления, и оно не может существовать до тех пор, пока эта точка зрения не станет господствующей у обеих сторон, пока эта новая идея о сотрудничестве и мире не заменит собой старой идеи о распре и войне»<sup>193</sup>.

---

<sup>193</sup> *Taylor F. Testimony before the Special Committee of the U. S. House of Representatives. New York, 1912. Цит. по: Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 35–37.*

Опросив ряд промышленников и экспертов, комиссия конгресса так и не смогла прийти к определенному решению. Ей не удалось доказать, что научный менеджмент нарушает права рабочих, поэтому она не стала принимать никаких законодательных решений, направленных на ограничение его использования. Более того, было выявлено, что научное управление приводит к снижению себестоимости, сокращению производственного цикла, повышению технической культуры, производительности труда и заработка работников, сокращает число стачек. Тем не менее в 1915 г. была принята поправка к закону о выделении ассигнований на армию, запрещавшая хронометраж и выплату премий или наградных в военных арсеналах. Этот закон оставался в силе вплоть до Второй мировой войны.

Тейлоровская система явилась также предметом специального расследования, проведенного профессором Робертом Хокси для Комиссии по индустриальным отношениям США. В докладе Р. Хокси подчеркивалось, что эта система сосредоточивает внимание только на механических, а не на человеческих аспектах трудового процесса, а хронометраж, система заданий и т. п. подвержены всякого рода ошибкам, неизбежным во всех случаях, когда решение принимается конкретным индивидом – хронометражистом, мастером и т. д.<sup>194</sup>

Однако сам Ф. У. Тейлор был убежден, что разработка строгой теории управления, наоборот, сделает невозможным принятие произвольного решения. Он верил, что внедрение его системы станет дорогой к благосостоянию и счастью человечества.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите причины возникновения первой школы управленческой мысли.
2. Почему классическая школа появилась в США?
3. В чём состоит научность управления Ф. У. Тейлора? Назовите основные принципы научного управления.

---

<sup>194</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Наука, 1972, С. 250–251.

4. В чём состоят особенности предложенной Ф. У. Тейлором теории оплаты труда?
5. Назовите основные принципы кадровой политики, разработанные Ф. У. Тейлором.
6. В чём состоят особенности разработанной Ф. У. Тейлором системы функционального управления?

## 7.2. Влияние Ф. У. Тейлора на развитие теории и практики управления

В историю управленческой мысли Ф. У. Тейлор вошел как создатель собственно управленческой науки. Он первый доказал, что управлять «можно научно», опираясь при этом на научные эксперименты, научный анализ и обобщение фактов и явлений управленческого процесса. Более того, с именем Ф. У. Тейлора связывается понимание управления как особой профессии.

Исследователи его творчества отмечают, что он первым систематизировал все имеющиеся знания об управлении и на этой основе создал новую отрасль экономической науки. Одним из первых, кто высоко оценил исследования и разработки Ф. У. Тейлора, был Г. Таун. Он отмечал, что «исследования Тейлора закладывают фундамент новой науки – науки организации промышленности»<sup>195</sup>. Позднее, в частности, Эйткин писал, что Ф. Тейлор «первым синтезировал и систематизировал лучшее из того, что было известно об управлении людьми, и предложил методы, благодаря которым это искусство могло получить свое дальнейшее развитие»<sup>196</sup>.

По мнению «гуру менеджмента» П. Друкера, разговоры по улучшению работ велись на протяжении тысяч лет, но мало кто до Ф. У. Тейлора действительно использовал комплексный

---

<sup>195</sup> Таун Г. Предисловие к книге Ф. Тейлора «Управление фабрикой» // Тейлор Ф. Научная организация труда. Москва : Транспечать, 1924. С. 130.

<sup>196</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 53.

подход к работе. Научный менеджмент «носил либеральный, новаторский характер... без него настоящее изучение человека в процессе работы было бы невозможно»<sup>197</sup>.

Т. Питерс считал, что Ф. У. Тейлор, пусть и по-своему, увеличил степень человеческой свободы: «Его схемы объективного определения “оптимальных методик” каждой мыслимой работы помогли рабочим освободиться от дисциплины, основанной на прихотях мастеров»<sup>198</sup>. Более того, Р. Уотерман подчеркивал, что «большинство менеджеров в глубине души всё еще тейлористы»<sup>199</sup>.

Ф. У. Тейлор первый ввел в организацию труда аналитический метод нормирования операций. Кроме того, он ввел математику и статистику в сферу управления производством. Ранее исследователи в области управления не задумывались о том, что нормы времени могут быть заранее рассчитаны и определены, а интуиция может быть заменена расчетом. В результате нововведений, предложенных Ф. У. Тейлором, по словам Д. М. Берковича, «вместо секретов управления появились формулы и графики»<sup>200</sup>.

Ф. У. Тейлором были проведены научные исследования процессов выполнения различных работ. Основой его теории являлся инженерный подход, который и обеспечивал поле для ее развития. Основоположник научной организации труда стремился разбить каждую из трудовых операций на элементарные составляющие и с помощью хронометража добиться создания идеальных методов работы, которые были бы основаны на совершенствовании лучших элементов трудового процесса различных рабочих. Следовательно, особенностью подхода Ф. У. Тейлора являлось стремление найти самый правильный метод работы и идеал эффективного труда. Движущим механизмом его геометрии труда, основанной на создании идеально прямых движений рабочих, отрицании любых изгибов и отклонений, устранении всех «неправильных», «медленных» и «излишних» движений, стал принцип экономии сил.

<sup>197</sup> Друкер П. Практика менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. С. 280.

<sup>198</sup> Peters T. In praise of the secular corporation // Syndicated Column. 1993. March 26.

<sup>199</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 316.

<sup>200</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 62.



Этот принцип требовал, чтобы максимальный результат достигался при наименьших затратах и в самое короткое время. В экспериментальных условиях устранение лишних движений действительно давало прирост производительности труда в два-три раза.

Ф. У. Тейлор первым осуществил разделение подготовительных, исполнительских и управленческих функций. Важное значение при этом он отводил правильному подбору, подготовке и обучению рабочих. По его мнению, каждому работнику необходимо поручать такую работу, для которой он лучше всего подходит.

Ф. У. Тейлор считал, что рабочий не может понять сложную организацию современного производства и не в состоянии самостоятельно организовать свой труд. Поэтому функция рабочего состоит в точном выполнении того, что ему предписано делать. Функцию организации труда может выполнять только элита в лице администрации. На основе предельной централизации инициативы только администрация может обеспечить максимальную стандартизацию деятельности рабочего на предприятии. На руководстве лежит также ответственность за внедрение научно обоснованной системы, призванной обеспечить постоянный рост производительности труда.

Ф. У. Тейлор впервые сформулировал принципы функционального управления. Он не только способствовал созданию различных отделов и служб на заводах, применявших его систему, но и предсказал вертикальное развитие структуры управления. В этой связи он писал: «Если функциональная администрация вводится на обширном заводе, то желательно, чтобы над всеми десятниками, исполняющими одну функцию, стояли специальные начальники; например, у десятников – старший десятник, у надзирателей – главный надзиратель и т. д.»<sup>201</sup> Ф. У. Тейлор отделил функции планирования от функции управления. Кроме того, он предложил создать единый административный аппарат в одном месте, там, где трудятся рабочие.

Разработке функционального типа организации управления предшествовало исследование «единиц времени», далее – создание концепции разделения труда между рабочими и мастерами и, наконец, разработка теории разделения труда в самом

---

<sup>201</sup> Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 281.

управлении. Были выделены четыре группы функций управленческого труда: выбор цели, выбор средств, подготовка средств, итоговый контроль результатов.

Ф. У. Тейлор впервые акцентировал внимание на необходимости сочетания трех основных элементов повышения производительности труда:

- определенного задания на основе анализа работы и выявления наилучшей последовательности операций;
- определенной нормы времени, установленной расчетным путем;
- определенного метода работы, научно разработанного и зафиксированного в инструкционной карте.

Эта рекомендация в той или иной степени соблюдается и в настоящий момент.

Ф. У. Тейлор первым указал на необходимость полного, почти революционного изменения отношения руководителей и работников к своим обязанностям. По его мнению, все должны работать в гармонии друг с другом.

Необходимо подчеркнуть, что тейлоризм представлял собой не единичное нововведение, а совокупность взаимосвязанных теоретических понятий и практических принципов и методов, направленных на достижение более высокой производительности труда. По сути, в работах Ф. У. Тейлора был представлен системный подход к анализу производства и управления, получивший распространение во второй половине XX в.

Исследования и внедрения в области организации труда сложились у Ф. У. Тейлора в стройную систему. Он не только расширил и углубил понятие «система», но и стал одним из первых, кто применил его к управлению производством. Первый издатель трудов Ф. У. Тейлора в России, горный инженер Л. А. Левенстерн, в 1912 г. в предисловии к работе «Принципы научного управления» («Научные основы организации промышленных предприятий») писал: «Все основные принципы организации Тейлора настолько связаны один с другим, настолько один влияет на другой и зависит от остальных, что вся их совокупность составляет органическое целое, представляющее действительно систему»<sup>202</sup>.

---

<sup>202</sup> Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Санкт-Петербург : Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1912. С. VIII–IX.

В своих работах Ф. У. Тейлор неоднократно подчеркивал, что внедрять нужно не отдельные элементы научного управления, а именно всю систему. По его мнению, нарушение или выпадение какого-либо одного звена может привести к отрицательным последствиям или даже к разрушению всей системы. Он писал: «В прежнее время самое главное была – личность; в будущем самым главным будет – система»<sup>203</sup>.

Еще в начале XX в. как западные, так и отечественные исследователи работ Ф. У. Тейлора считали, что он совершил настоящую революцию в управлении. В частности, Л. А. Левенстерн писал: «Исторической заслугой системы Тейлора является, во-первых, устранение личных усмотрений и введение во всех отраслях заводской деятельности объективных исследований, на основе которых вырабатывается как способ работы, так и ее количество в единицу времени; во-вторых, он же совместно с весьма многими лицами снял покров тайны с дела управления предприятиями и подверг их объективному исследованию и публичному обсуждению, т. е. создал условия для коллективного опыта и совместной выработки общих принципов управления... Поэтому мы позволили себе повторить, что система труда и организации предприятий Тейлора представляет социальную реформу громадной важности, последствия которой в настоящее время трудно предвидеть»<sup>204</sup>.

Проблемы оценки практического вклада Ф. У. Тейлора по-прежнему находятся в центре различных дискуссий. По мнению П. Друкера, Ф. У. Тейлор является одним из тех немногих людей, которые, с одной стороны, оказали величайшее влияние на развитие науки и в то же время «чи идеи сталкивались с таким упрямым непониманием и усердным перевираанием»<sup>205</sup>.

Критики теории Ф. У. Тейлора акцентируют внимание как минимум на пяти моментах.

---

<sup>203</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor\\_principi](http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor_principi) (дата обращения: 02.01.2010).

<sup>204</sup> Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Санкт-Петербург : Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1912. С. XII.

<sup>205</sup> Друкер П. Ф. Посткапиталистическое общество // Новая постиндустриальная волна на Западе. Москва : Academia, 1999. С. 87.

Во-первых, для Ф.У.Тейлора характерно упрощенное представление о личности простого рабочего и мотивах его деятельности. Исследователь исходил из того, что рабочий туп, ленив, его поведение иррационально и движимо преимущественно инстинктами, а рост производительности труда может быть достигнут лишь на основе принуждения и принудительной стандартизации методов, условий и орудий труда. Чаще всего для подтверждения этого утверждения критиками Ф.У.Тейлора приводится следующая цитата: «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 поэтому для того, чтобы работать с успехом, быть приучен к навыкам труда в соответствии с законами этой науки человеком более развитым, чем он сам»<sup>206</sup>.

В этой связи необходимо подчеркнуть, что в начале XX в. менеджеры действительно, как правило, низко оценивали уровень профессионализма рабочих и игнорировали их идеи и предложения. Ф.У.Тейлор не только отвергает обвинение, что научный менеджмент нивелирует личность, но и указывает, что научным может быть лишь такой менеджмент, который тренирует и обучает работника. Кроме того, Ф.У.Тейлор считал, что рабочий при научной организации труда способен инициировать новшества не только технологического характера, но и в сфере управления организацией: «При новом типе сотрудничества, при научном управлении всегда само собой подразумевается, что каждый отдельный рабочий может во всякое время обратить внимание

---

<sup>206</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor\\_principi](http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor_principi) (дата обращения: 02.01.2010).

администрации на то, что тот или иной элемент в управлении неправилен и подлежит исправлению, – и этому протесту будет немедленно уделено должное внимание»<sup>207</sup>.

Во-вторых, Ф. У. Тейлор основное внимание уделил рассмотрению отношений «человек – машина». Рассмотрение социальной организации предприятия с позиций механицизма приводило к ее трактовке как сугубо формальной, исключающей какие-либо иные отношения, не предписанные служебным, функциональным содержанием. В результате не учитывался социальный контекст работы и возрастающие потребности работников. Однако в книге «Научная организация труда» читаем: «Первое впечатление от подобного облегчения и упрощения работы каждого рабочего... внушает мысль, что всё это направлено на то, чтобы сделать из рабочего настоящий автомат, деревянного человека... однако то же самое возражение может быть направлено и против современной системы разделения труда вообще. Пример: современный хирург – не узколобый человек, автомат, не просто делает разрез, а работает в сотрудничестве с другими специалистами»<sup>208</sup>.

Третье возражение основано на том, что Ф. У. Тейлор интересовался только конкретный рабочий.

Действительно, на этапе зарождения научного менеджмента Ф. У. Тейлор основное внимание уделял исследованию отдельной технологической операции, выполняемой рабочим, в рамках конкретного производственного процесса или конкретного предприятия, однако в дальнейшем им стали рассматриваться и более высокие уровни управления, и на этой основе были сформулированы общие принципы менеджмента. Кроме того, представления Ф. У. Тейлора об обоюдной ответственности менеджеров и рабочих и идея «ментальной революции» свидетельствуют о достаточно реалистичном отношении к индивидуализму.

В-четвертых, Ф. У. Тейлор неправильно оценивал роль групп и объединений работников.

---

<sup>207</sup> Демьяненко А. Мифы о системе научного менеджмента Ф. У. Тейлора // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1. С. 118–122.

<sup>208</sup> Тейлор Ф. Научная организация труда. Москва : Транспечать, 1924. С. 99.

Между тем нельзя сказать, что Ф. У. Тейлор совсем пренебрегал человеческим компонентом организаций, как считают многие. Он просто ставил акцент скорее на индивидуальных, чем на коллективных качествах людей.

В-пятых, Ф. У. Тейлор упрощенно рассматривал мотивацию работников, считая, что основным стимулом эффективного труда для них является только материальное вознаграждение.

Однако можно сказать, что Ф. У. Тейлор не рассматривал только вопросы денежного вознаграждения. Так, в частности, он советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, поскольку эти уступки тоже своего рода награда, так же как и различные «полуфилантропические нововведения», например организация столовых, читален, вечерних курсов для работников и др. Всё это, по Ф. У. Тейлору, является ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Ф. У. Тейлор доказывал, что если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время он сможет сделать в три–четыре раза больше, чем в обычных условиях.

Кроме того, как показано в одном из наиболее авторитетных изданий по менеджменту – «Классики менеджмента», Ф. У. Тейлор обращал внимание на многие моменты, которые позже стали относиться к сфере человеческих отношений. Имелись в виду такие мотивационные факторы, как перспективы карьерного роста, осуществление контроля над рабочими в доброжелательной форме, задание удобного ритма труда и четкая постановка производственных задач<sup>209</sup>, сохраняющие свое значение в практике управления и в настоящее время.

Таким образом, теория научного менеджмента, разработанная Ф. У. Тейлором, оказала большое влияние на развитие управленческой науки во всём мире. Движение «за научное управление» уже во втором десятилетии XX в. приобрело международный размах, охватив и промышленно развитые, и развивающиеся страны мира с различными типами экономических систем. В разных странах, например США, Германии, Англии, Франции, Швеции, Бельгии,

---

<sup>209</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 767.

России и др., идеи научного менеджмента фигурировали под разными названиями: «управление», «научное управление», «рационализация», «система Тейлора», «научная организация труда». Во Франции популяризатором идей научного менеджмента был Анри Луи Ле Шателье, в Великобритании – Линдал Урвик, в Германии – Вальтер Ратенау, в Бельгии – Эдмон Ландауэр, в Польше – Кароль Адамецкий, в России – А. К. Гастев.

Принципы и техники научного менеджмента, разработанные Ф. У. Тейлором, широко используются и в настоящее время в низовом звене промышленных предприятий. Как отмечает А. Хажински, его идеи пронизывают организационный дизайн XX в., они регулярно и широко использовались и продолжают использоваться (хотя и без ссылок на «тейлоризм» или «научный менеджмент»)<sup>210</sup>.

Ф. У. Тейлор поставил управление на научную основу, создал новую науку – науку управления. Его вклад в развитие науки управления признавался и его современниками, и последующими поколениями теоретиков и практиков менеджмента. Не случайно именно Ф. У. Тейлора называют «отцом научного менеджмента».

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему с именем Ф. У. Тейлора связывается понимание управления как особой профессии?
2. В чём заключается особенность подхода Ф. У. Тейлора?
3. Какие новые управленческие проблемы были рассмотрены в работах Ф. У. Тейлора?
4. Почему теория научного управления Ф. У. Тейлора и в XXI в. находится в центре академических дискуссий?
5. Назовите основные противоречия теории Ф. У. Тейлора.

---

<sup>210</sup> Хажински А. Гурӯ менеджмента / пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 30–31.

### **7.3. Развитие теории Ф. У. Тейлора в трудах его последователей**

Идеи Ф. У. Тейлора были развиты его последователями, среди которых можно назвать: Генри Гантта, Френка и Лилиан Гилбретов и Гаррингтона Эмерсона.

#### ***7.3.1. Развитие идей Ф. У. Тейлора в трудах Г. Гантта***

**Генри Лоуренс Гантт** (1861–1919) – американский инженер, консультант по вопросам управления, один из наиболее ортодоксальных последователей Ф. У. Тейлора.

Закончив Университет Джона Хопкинса в 1880 г., Г. Гантт продолжил обучение в Школе Макдонаха, где изучал естественные науки и физику. В 1883–1884 гг. занимался физикой и электротехникой в Технологическом институте Стивенса, по окончании которого получил специальность инженера-механика. Первоначально работал школьным учителем, преподавателем колледжа и чертежником, далее перешел на должность ассистента технического отдела, а позднее – инженера-механика в компанию Midvale Steel. С 1888 г. стал членом Американского общества инженеров-механиков. С 1887 по 1901 г. (с некоторыми перерывами) Г. Гантт работал с Ф. У. Тейлором. На примере сталелитейных заводов Midvale Steel и судостроительной компании Bethlehem Steel они изучали использование и эффективность различных методов управления компанией и разрабатывали принципы научного подхода в управлении деятельностью персонала. С 1901 г. Г. Гантт, по словам его биографа, приступил к главному делу своей жизни, став консультантом по проблемам управления современным промышленным производством.

Наряду с изучением управленческих проблем, Г. Гантт занимался изобретательством. С 1901 по 1904 г. совместно с Ф. У. Тейлором он запатентовал шесть изобретений, связанных с задачей контроля температуры нагрева металлорежущих инструментов, вместе с К. Бартом участвовал в разработке логарифмической линейки. Важнейшим его патентом стала форма для стальных отливок, позволившая резко снизить процент брака.



**Основные работы.** Г. Гантту принадлежит более 150 работ в области менеджмента, среди которых выделяются: «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» (1908), «Труд, заработная плата и доход» (1910), «Промышленное руководство» (1916), «Организация труда» (1919).

**Принципы исследования управления.** Г. Гантт занимался поиском точных методов анализа управленческих проблем. Г. Гантт усматривал одна из причин неэффективности производства в том, что задания и отдельные нормы определялись тем, что было сделано в прошлом, или чьим-то мнением о том, что могло быть сделано. Однако научное управление могло решить основную задачу увеличения производительности труда только при условии точного научного знания.

Аналитический инструментарий, по его мнению, необходим как для выработки общих принципов и законов управления, так и для достижения более высокой эффективности функционирования организации и минимизации рисков. Менеджеры должны проводить научный анализ каждой детали производственного процесса аналогично тому, как это делают, например, биологи. Для нахождения наиболее эффективной формы комплексной операции необходимо сначала разделить ее на более простые составные части и изучить каждую из них отдельно, а затем путем последовательного суммирования простых частей восстановить весь комплекс операции.

В своих работах Г. Гантт сосредоточил внимание на изучении производственного процесса в целом. Целью его исследований являлось совершенствование механизмов функционирования предприятия на основе обновления системы формирования задач и распределения поощрений и премий.

В отличие от Ф. У. Тейлора, для которого все факторы производства, включая и человеческие ресурсы, были равнозначны с точки зрения достижения целей предприятия, Г. Гантт подчеркивал приоритет человеческого фактора. По его мнению, важнейшую роль в процессе рационализации производственного процесса играет персонал. Поскольку рабочие – ключевая переменная, все остальные элементы производственного процесса должны к ним приспосабливаться. Кроме того, в своей теории он делал упор на метод, а не на нормирование.

Как и Ф.У.Тейлор, в управлении персоналом Г.Гантт акцентировал внимание на гармоничном сотрудничестве рабочих и управляющих, общности их интересов, научном подборе кадров, разработке подробных инструкций для работников и необходимости их обучения. По его мнению, нужно управлять не людьми, а их развитием. Время принуждения рабочих ушло в прошлое, современная система управления основывается на обучении рабочих новым навыкам. Мастер на производстве является не руководителем, а прежде всего учителем и помощником для подчиненного.

Г.Гантт считал, что при обучении работников главное внимание нужно уделять развитию «привычек производства»<sup>211</sup>. К «привычкам производства» он относил: трудолюбие, честность, кооперацию, максимальное использование работником своих способностей и постоянное стремление к росту квалификации. В статье «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» Г.Гантт подчеркивал, что, повышая свою квалификацию, работники смогут лучше и ответственнее выполнять порученную им работу. Это будет сопровождаться улучшением их физической формы и внешнего вида. Результатом внедрения «привычек производства» должно стать, с одной стороны, создание атмосферы удовлетворенности и гордости рабочего за свой труд, а с другой стороны, снижение издержек производства, рост производительности труда и заработной платы.

**Теория оплаты труда.** Одним из организационных новшеств Г.Гантта стало создание системы заработной платы, совмещающей элементы повременной и сдельной форм оплаты. Во время работы в Бетлехеме он начал разработку новой системы оплаты труда – так называемой системы «урочной работы с премией». В случае своевременного и качественного выполнения дневного задания (урока), указанного в инструкционной карточке работника, тот получал премию в 50 центов.

Особенностью новой системы оплаты труда являлась взаимосвязь выполнения заданий и вознаграждения, полученного руководителем. Г.Гантт связал размер премии, выплачиваемой руководителям, с оценкой того, насколько хорошо они научили своих сотрудников методам повышения производительности труда. Мастеру полагалась небольшая премия за каждого из подчиненных ему работников, получивших вознаграждение. Вторая, дополнительная премия

---

<sup>211</sup> Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 125.

выплачивалась мастеру только при условии своевременного и успешного выполнения заданий всеми работниками. Это должно было заставить мастера быть особенно бдительным в устранении затруднений в работе более слабых работников. Такая система урока и премирования была внедрена на заводе судостроительной компании Bethlehem Steel сразу после ее предложения и практиковалась без каких-либо изменений вплоть до ухода Г. Гантта с завода в 1901 г.

В 1902 г. для Американского паровозостроительного общества Г. Гантт разработал исправленную систему премирования. Усовершенствованная система оплаты предполагала не только выплату награды за выполнение урока в назначенное время, но и премирование работника за перевыполнение норм выработки<sup>212</sup>. При невыполнении запланированной нормы труд работника оплачивался по часовой ставке. Внедрение такой системы резко повысило заинтересованность в эффективном труде и на некоторых предприятиях почти в два раза увеличило производительность труда.

**Диаграммы Гантта.** Одной из главных заслуг Г. Гантта перед управленческой наукой является создание графической интерпретации менеджмента. Г. Гантт считается создателем оперативного и календарного планирования деятельности предприятия. С целью планирования и контроля производственных процессов, а также для отражения баланса ежедневного производства, времени и резерва выполнения работ, загрузки материалов и оборудования, движения средств производства, производительности рабочего и машин и т. д. им использовался метод диаграмм. Система плановых графиков получила название графиков Гантта или диаграмм Гантта.

Разработкой формата диаграммы Г. Гантт стал заниматься в начале 1900-х гг. и полностью завершил эту работу в годы Первой мировой войны. В 1903 г. на заседании ASME он прочитал доклад «Графическое ежедневное сопоставление плана и факта производства в обрабатывающей промышленности». Этот доклад стал первой работой, посвященной графическому изображению производственных потоков.

Первоначально Г. Гантт графически представлял «привычки производства». Ежедневно по каждому работнику велся учет выполнения задания и получения премии. Черным цветом отражалось выполнение плана, красным – невыполнение. Г. Гантт

---

<sup>212</sup> Вдовин А. И., Заренков В. А., Згода Е. Н. История развития науки и практики управления производством. Санкт-Петербург : ЛенСПецСМУ, 2001. С. 84–85.

использовал графики для визуализации не столько количеств, сколько времени, что позволяло руководителям контролировать реализацию проекта и в случае нарушения графика работ своевременно принимать адекватные решения.

Разработчик отмечал, что принципы, на которых основан диаграммный метод, очень просты<sup>213</sup>:

1. Любая работа может быть оценена по времени, необходимому для ее выполнения.
2. Пространство, которым представляется на схеме время, соответствует тому объему работ, который должен быть произведен в это время.

Использование этих принципов делает возможным графическое представление любого вида работ, общим мерилom которых является время. При разработке системы графиков Г. Гантт исходил из того, что необходимо контролировать не только выполнение всего объема заданной работы, но и ее выполнение в определенный заранее заданный отрезок времени. Тем самым графики позволяют сопоставлять план и его фактическое выполнение.

Диаграмма Гантта (план-график Гантта, ленточная диаграмма) представляет собой отрезки (графические плашки), размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче или подзадаче, список которых обычно располагается по вертикали слева. Начало, конец и длина отрезка соответствуют началу, концу и длительности задачи. График Гантта, таким образом, отражает последовательность, в которой должна осуществляться работа, и время, предполагаемое для выполнения каждого вида работ.

На диаграмме также можно показать зависимость между задачами. Она допускает экономящее время наложение различных видов деятельности, которые не противоречат друг другу. Можно использовать ее и для анализа текущего состояния выполнения работ. Для этого часть прямоугольника, отвечающего задаче, заштриховывается, отмечается процент ее выполнения на конкретный момент времени. На шкале времени можно использовать непериодические метки для обозначения, например, некоторых контрольных точек. График Гантта не только дает наглядное представление

---




<sup>213</sup> Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 79.

о трудовых графиках каждого рабочего (и/или станка), но и показывает «накладки», которые были бы незаметны менеджеру без него. Этот вид диаграммы широко используется для визуализации данных, которые представляются не конкретными числовыми значениями, а набором временных интервалов. Кроме того, графики Гантта позволяют сопоставить работу за текущий отрезок времени с работой за такой же отрезок прошлого года или месяца, с работой нескольких участков по основным показателям, с работой каждого участка по всем показателям. В результате графики позволяют руководителю получать широкий комплекс показателей.

На рис. 7.1 и 7.2 представлены два варианта графиков Гантта<sup>214</sup>.



Условные обозначения:

-  Работы, накопившиеся на данный момент
-  Работы, накопившиеся на начало предыдущего периода
-  Работы, запланированные на будущие периоды

**Рис. 7.1.** Загрузочный график Гантта<sup>215</sup>

<sup>214</sup> Черников А. П. Графики Гантта в управлении производством. Москва ; Ленинград : Стандартизация и рационализация, типо-лит. им. Воровского, 1934.

<sup>215</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 48.



**Рис. 7.2.** Плановый график Гантта

На плановом графике штриховкой показано выполнение работ. Зафиксировано состояние работ на каждом станке:

1. До окончания работы R-65 2 дня, опоздание на 2,5 дня из-за недостатка энергии.
2. P-284 работает с опережением на 2 дня.
3. До окончания работы P-285 1,5 дня, опоздание на 1,5 дня (наверстают за счет резерва времени).
4. P-284 – с опережением на 2 дня, для J-7 нужны инструменты и штампы.
5. J-20 – с опережением на 3 дня, но T-10 с отставанием на 3,5 дня (до окончания работы еще 1,5 дня, нет материалов).
6. O-22 – с опережением на 5,5 дня.
7. M-21 – с опережением на день.

Таким образом, графики Гантта стали удобным инструментальным методом организации оперативной информации о ходе производственного процесса на всех участках работы. Безусловно, плановый график Гантта содержит больше информации, чем загрузочный, поскольку позволяет контролировать выполнение плана за прошлые периоды, составлять календарный план на будущие и показывает информацию о резервах времени на каждом производственном участке.

Еще при жизни Г. Гантта графические средства планирования и управления работой получили признание во многих странах мира. Например, диаграммы Гантта использовались для работы над крупнейшими инфраструктурными проектами в США, включая плотины Гувера и системы скоростных шоссе, и, по мнению западных ученых, стали основой советской системы управления пятилетними планами.

На основе диаграммы Гантта создано много различных типов графиков, позволяющих руководителям быстро сверяться с производственным графиком. Диаграммы Гантта и в настоящее время остаются важнейшим инструментом в управлении проектами. Сейчас они обычно строятся в программе MS Project. На основе плана-графика Гантта современное программное обеспечение для управления проектами позволяет планировать и контролировать несколько проектов, включающих от 100 до 300 задач, с длительностью каждого проекта в 2–3 месяца при точности планирования окончания проектов день в день.

Диаграммный метод не был запатентован. После смерти Г. Гантта популяризатором его идей стал один из сотрудников его консультационной фирмы – Уоллес Кларк. Работа последнего «Графики Гантта: рабочий инструмент управления», изданная в 1922 г., способствовала международному признанию практических аспектов концепции Г. Гантта<sup>216</sup>.

**Развитие динамического аспекта управленческой теории.** Считается, что Г. Гантт перешел от статического рассмотрения управленческих проблем к динамическому<sup>217</sup>. По его мнению, в любой

---

<sup>216</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 80.

<sup>217</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 49.

отрасли предпринимательства происходят постоянные изменения. Поэтому и любая форма организации не может быть постоянной. Для поддержания нормального функционирования предприятия и его соответствия изменяющимся требованиям окружающей среды необходима модернизация структуры организации. Однако такая модернизация должна проводиться на научных основах, на основе разработанной теории общего управления. Общее управление, организованное на науке, по мнению Г. Гантта, будет обеспечивать эффективность всего процесса, всей промышленности.

**Концепции демократизации управления и социальной ответственности бизнеса.** Важным элементом научного управления Г. Гантт считал демократизацию управления, в которой он видел предпосылку прочности организации. При разработке концепции «демократии на производстве» он исходил из того, что из всех проблем менеджмента наиболее важной является «проблема человеческого фактора». Суть концепции демократизации управления можно свести к следующему<sup>218</sup>. Рабочие, которые производят ценности, более важны для нации, чем богатство и комфорт, создаваемые ими. Цивилизация нации зависит от людей, занятых в производстве. Рабочий является не «слугой машины», а важнейшим элементом в «организации жизни». Поэтому промышленное управление, если оно служит общественным целям, не должно допускать эксплуатации человека человеком.

По мнению Г. Гантта, эффективность управления зависит от согласия и его сознательной поддержки со стороны управляемых. При этом к согласию невозможно прийти на основе принуждения. Оно должно быть основано на признании работниками того факта, что право на руководство основывается на сочетании компетентности и человеческих достоинств.

Г. Гантт является одним из основателей концепции социальной ответственности бизнеса. Эта концепция нашла отражение в работе «Организация труда». Он считал, что предприятия имеют обязательства перед обществом и должны быть ответственны за использование различных ресурсов, и в частности своего персонала. Отношения между работниками и руководителями должны строиться на основе сотрудничества и взаимной выгоды, а не конфликта. Г. Гантт

---

<sup>218</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 51–53.



защищал «аристократию способных», которая должна обеспечивать промышленное лидерство, основывая свою работу на фактах, а не на мнениях, на достоинствах, а не на привилегиях<sup>219</sup>. Основной целью хозяйственной деятельности предпринимателей должно быть не получение прибыли, а служение обществу. По мнению Г. Гантта, доктрина служения способствует возрастанию производства товаров. В случае если предприятия не предоставляют требуемые обществу товары и услуги, они не имеют права на существование.

Многие направления деятельности Г. Гантта являются развитием научного менеджмента, разработанного Ф. У. Тейлором. Он несколько сместил акценты с исследования эффективности индивидуального труда и представил новую систему научного управления, в которой большое значение имели систематическое обучение и методы работы. Он одним из первых выступил с идеей замены напряженного труда производственной гармонией.

Как и все представители школы научного управления, Г. Гантт считал, что повышение эффективности промышленного производства возможно только при применении научного анализа и внедрении научных методов управления в практику хозяйствования.

### **7.3.2. Теория рационализации управления Ф. и Л. Гилбрет**

**Френк и Лилиан Гилбрет**<sup>220</sup> — представители школы научного управления, основатели направления, получившего название «наука о движении».

**Френк Банкер Гилбрет** (1868–1924) первоначально работал в компании Whidden and Company Construction и прошел путь от ученика каменщика до главного управляющего, а позже возглавил собственную консультационную фирму, которая давала рекомендации частным компаниям по «технике управления». Первые исследования Ф. Гилбрет проводил независимо от Ф. У. Тейлора и даже не знал о существовании его работ. С 1907 по 1913 г. активно сотрудничал с Ф. У. Тейлором и стал его союзником в разработке методов научного управления. Как и Ф. У. Тейлор, Ф. Гилбрет занимался пропагандой и популяризацией научного менеджмента,

---

<sup>219</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 81.

<sup>220</sup> Фамилия Gilbreth часто передается по-русски как Джилбрет.

выступал на конференциях и семинарах, читал лекции в университетах. В 1911 г. выступил основным инициатором создания Общества содействия внедрению научного менеджмента, переименованного позднее в Тейлоровское общество.

**Лилиан Моллер Гилбрет (1878–1972)** – магистр английского языка, профессор менеджмента в Университете Пардье, доктор психологии, член Чрезвычайного президентского комитета по пособиям для безработных, советник по образованию (в период Второй мировой войны), член Консультативной комиссии по гражданской обороне, консультант по проблемам ведения домашнего хозяйства. После замужества в 1904 г. Лилиан Гилбрет резко изменила область академических интересов и занялась психологией, считая, что данная область исследований наилучшим образом будет дополнять работу, проводимую ее мужем.

Основное внимание в своей деятельности супруги Гилбрет уделяли проблемам рационализации труда рабочих, вопросам изучения физических движений в производственном процессе, исследованию усталости и ее влияния на здоровье и производительность труда работников.

**Основные работы.** Среди первых работ Ф. Гилбрета: «Система наблюдения» (1908), «Практическая система» (1908), «Система кладки кирпича» (1909) – с этой работы было начато системное изучение трудовых движений, – «Изучение движений» (1911), «Основы научного менеджмента» (1912). Наиболее известные совместные работы Френка и Лилиан Гилбрет: «Исследование усталости» (1916), «Прикладная наука о движении» (1917) и «Наука о движении для инвалидов» (1920). Кроме того, Лилиан Гилбрет написала еще ряд работ, среди них: «Психология менеджмента» (1914) (написанная на основе докторской диссертации), «Создатель дома и его работа» (1927), «Нормальная жизнь для инвалидов» (в соавторстве с Эдной Йост) (1944) и «Менеджмент в домашнем хозяйстве: счастливая жизнь на основе сбережения времени и энергии» (1954).

**Исследование трудовых операций.** Супруги Гилбрет внесли значительный вклад в исследование проблем анализа и совершенствования выполнения рабочих операций. Целью их исследований был поиск «единственного лучшего способа работы» на основе изучения движений человека. Любая рабочая операция представлялась как совокупность универсальных элементарных операций.

Как и Ф. У. Тейлор, Ф. Гилбрет занимался поиском путей повышения производительности труда без приложения больших физических усилий. Начав свою трудовую деятельность учеником каменщика, Ф. Гилбрет сконцентрировал внимание на изучении движений каменщика. Он выявил, что каменщик использует три системы операций: одну – для медленной работы, другую – для более быстрой и третью – для демонстрации правильного метода кладки кирпича. На основе изучения различных систем движения, анализа инструментов и рабочих мест Ф. Гилбрет предложил новый способ кладки кирпича, при котором каменщик для кладки одного кирпича вместо 18 движений стал выполнять только 5. Для этого он:

- устранил часть движений, ранее считавшихся необходимыми, но оказавшихся бесполезными после тщательного изучения;
- ввел простые приспособления (переносная платформа и стопки кирпича), устранявшие утомительные движения и экономившие время квалифицированных рабочих, и перераспределил часть работ на подручных рабочих;
- научил каменщиков совершать движения двумя руками одновременно, в то время как ранее они выполняли движения последовательно то правой, то левой рукой.

То есть акцент был сделан на экономии усилий, а не на скорости движений. В результате нововведений производительность труда увеличилась со 120 до 350 кирпичей на человека в час.

Особенностью подхода Ф. Гилбрет было то, что он не только обучал рабочих новому способу кладки, но и объяснял, почему этот способ лучший. Рабочие, не освоившие новые методы работы, увольнялись, а оставшиеся получали значительную надбавку к заработной плате.

Анализируя работу каменщиков, Ф. Гилбрет ввел еще одно усовершенствование. Он изобрел и запатентовал леса, благодаря которым удалось снизить количество наклонов и почти избавить мастеров от необходимости тянуться вверх. Применение лесов позволило резко увеличить производительность труда.

В работе «Изучение движений» он рассматривал уже не процесс кладки, а работу вообще. Он обращал внимание на то, что утрата естественных ресурсов ужасна, однако она ничто по сравнению с потерями производительности труда, связанными с избыточными трудовыми движениями. Это характерно для всех отраслей

экономики. По мнению Ф. Гилбрета, на основе анализа трудовых движений и разработки методов их совершенствования будет возможна огромная экономия любого труда – не только для какого-либо одного класса работ, не только в промышленности, но и в конторах, школах, колледжах, магазинах, домашних хозяйствах и на фермах.

Проводя исследования трудовых операций, Ф. Гилбрет исходил из того, что для выполнения работы есть только один наилучший способ и задача исследователя состоит в том, чтобы его найти.

Ф. Гилбрет развил идею Ф. У. Тейлора о необходимости разработки нормативов затрат времени на каждый элемент трудовых операций. Он расчленил абстрактный технологический процесс на взаимозаменяемые приемы, из комбинаций которых в их различных сочетаниях и последовательностях должна состоять любая операция.

Ф. и Л. Гилбрет стояли у истоков микроэлементарного нормирования. В начале 1900-х гг. для изучения рабочих операций они стали использовать сначала фотоаппарат, а затем и кинокамеру в сочетании с микрохронометром. Это позволило точно определить количество и состав движений при выполнении заданной операции и приступить к исследованию так называемых микродвижений.

Микрохронометр был изобретен Френком Гилбретом и представлял собой часы с циферблатом, проградуированным в долях минут, позволяющие записывать интервалы времени продолжительностью до  $\frac{1}{2000}$  минуты. Эти часы помещались в кадр при съемке трудовых операций на киноплёнку. С помощью этого прибора и стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 базовых, т. е. наиболее часто повторяющихся движений. Эти движения они называли терблигами. Название «терблиг» произошло от фамилии Гилбрет, если ее зеркально перевернуть.

Первоначально было выявлено 16 терблигов – 13 элементов действия, и 3 элемента отсутствия действия. Затем был добавлен 17-й терблиг – «планировать». Последователи Ф. Гилбрета позже добавили еще один, 18-й терблиг – «держать». Каждому терблигу соответствовал определенный символ и цвет. По мнению Ф. Гилбрета, если разработать нормативы времени для каждого из терблигов, то легко можно будет рассчитать норму времени для выполнения любой операции, поскольку она представляет собой комбинацию терблигов. Доклад о разработанной им системе терблигов Ф. Гилбрет представил в 1912 г. на заседании основанного Ф. У. Тейлором Общества улучшения организации производства.

Система терблигов Гилбрета представлена на рис. 7.3<sup>221</sup>.



















Условное обозначение	Наименование	Цвет	Условное обозначение	Наименование	Цвет
	Искать	Черный		Проверить	Жженная охра
	Найти	Серый		Привести в нужное положение	Небесно-голубой
	Выбрать	Светло-серый		Отпустить груз	Красный кармин
	Взять	Темно-красный		Переместить руку без груза	Оливково-зеленый
	Переместить руку с грузом	Зеленый		Держать	Золотистая охра
	Установить	Голубой		Отдых для устранения усталости	Оранжевый
	Поместить	Фиолетовый		Перерыв, не зависящий от рабочего	Желтая охра
	Обработать	Пурпурный		Перерыв, зависящий от рабочего	Лимонно-желтый
	Разобрать	Светло-фиолетовый		Планировать	Коричневый

Рис. 7.3. Система терблигов Ф. и Л. Гилбрет

<sup>221</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 41–42.

При помощи «терблиг-диаграммы», т.е. поэлементной диаграммы, Гилбреты могли анализировать любую рабочую операцию. Анализируя кинозаписи, Ф. Гилбрет составлял карты цикла одновременно выполняемых микродвижений – симокарты («карты одновременных движений»).

На симокарте сверху указаны органы тела рабочего, участвующего в производственном процессе. Цифры слева показывают время хронометража (в секундах). На самой карте слева направо представлены: название операций, выполняемых левой или правой рукой; терблиги; график продолжительности выполнения операций. При этом каждому терблигу соответствует своя штриховка. Рядом с графиком руки может обозначаться график ноги. Симокарта Гилбретов показана на рис. 7.4<sup>222</sup>.

На основе разработки методики изучения движений и их классификации Ф. Гилбрет сформулировал принципы экономии движений. По его мнению, для роста производительности движения прежде всего должны быть одновременными, симметричными, естественными, ритмичными и привычными.

Ф. Гилбрет также разработал и так называемый циклографический метод изучения движений, в соответствии с которым к движущимся частям тела рабочего прикреплялись маленькие помигающие электрические лампочки для фиксирования на пленке точечных траекторий. Эта техника облегчала задачу установления наиболее оптимальной модели движения и способствовала дальнейшему совершенствованию методов исследования. Позже метод циклографии был заменен более совершенным «хроноциклографическим» методом, при котором частота, с которой проецировались на экран вспышки лампочек в виде световых точек или штрихов, позволяла судить об ускорении или замедлении.

В 1916 г. на заседании ASME Ф. и Л. Гилбрет представили доклад, в котором говорилось о трех разработанных ими методах изучения нормативов микродвижений: 1) о карте производственного процесса; 2) об исследовании микродвижений непосредственно; 3) о хроноциклографии. Ф. Гилбрет подчеркивал, что эти методы дополняют друг друга, поэтому они должны применяться совместно.

<sup>222</sup> Беркович Д. М. Формирование науки управления производством. Москва : Наука, 1973. С. 44.

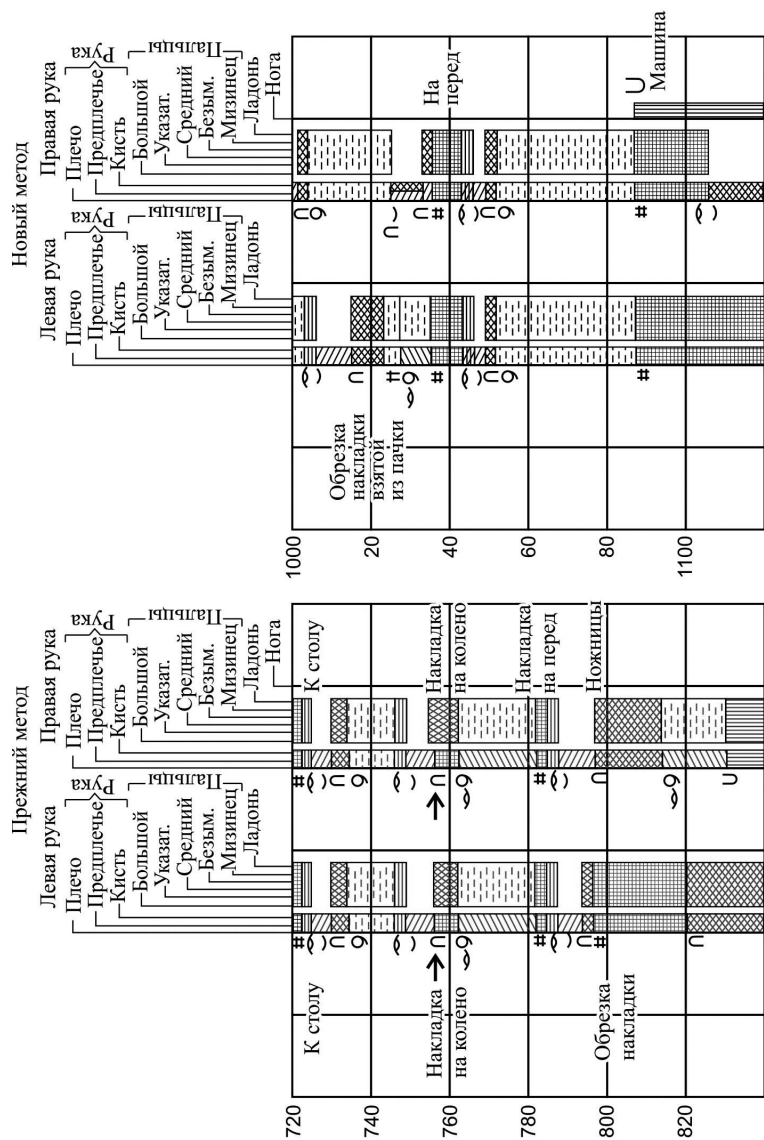


Рис. 7.4. Симокарта Гилбретов (до и после исследования движений)

Большое распространение в практике управления получили технологические карты, в которых отражалась последовательность всех совершаемых с деталями операций. Схема последовательности операций и другие нововведения в основном остались в неизменном виде и используются до сих пор.

Наряду с исследованиями двигательной активности, Гилбреты большое внимание уделяли изучению организации рабочего места. Ими был разработан план продвижения для рабочих, включающий в себя три последовательные части:

- рабочий сделал свою работу;
- рабочий обучил своего последователя;
- рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для продвижения к более сложной работе.

Изучение движений по методу Гилбретов получило большое распространение и развитие в СССР в 20–30-е гг. XX в.

**Факторы производительности труда.** Исследуя факторы, влияющие на производительность труда работника, Ф. Гилбрет выделил три группы факторов<sup>223</sup>:

1. Переменные в рабочем: анатомическое строение, сила, удовлетворенность, убеждение, стремление к заработку, опытность, утомляемость, привычки, здоровье, образ жизни, питание, рост, искусность, темперамент, тренировка.
2. Переменные в окружающих условиях, оборудовании, орудиях производства: приспособления, одежда, цвета (окраска), развлечения, музыка, чтение и т.д., отопление, охлаждение, вентиляция, освещение, качество материала, вознаграждение и наказание, величина передвигаемых предметов, специальные приспособления, уменьшающие утомление, окружающая обстановка, орудия производства, правила профсоюзов и согласованность.
3. Переменные в самом движении: ускорение, автоматичность, комбинация с другими движениями и последовательность, оценка, направление, успешность, работа в пудофутах, преодолеваемые моменты и инерция, длина, необходимость, путь, установка, скорость.

---

<sup>223</sup> Гилбрет Ф., Гилбрет Л. Классификация элементов работ // Организация труда. 1924. № 6–7. С. 45–53 ; Кравченко А. И. История менеджмента. Москва : Академический проект, 2002. С. 90–91.



Каждый фактор необходимо изучать в отдельности, оценивая его влияние на производительность труда. Целью изучения движений во время работы является определение наилучших приемов работы, обобщение их в виде правил и применение этих правил для нормализации движений и их оптимального сочетания. Ф. Гилбрет подчеркивал, что нормализация и рационализация касаются не только движений, но и остальных переменных факторов.

В отличие от Ф. У. Тейлора, Ф. и Л. Гилбрет сосредоточили внимание на производственной среде и условиях труда, обеспечивающих сохранение высокого уровня производительности труда. Хотя система Тейлора и предусматривала введение перерывов для ослабления проблем, связанных с усталостью, он считал возможным для рабочего преодолеть усталость и работать более интенсивно в результате соответствующего материального стимулирования<sup>224</sup>.

**Изучение проблемы усталости.** В отличие от многих своих коллег, Гилбреты уделяли проблеме усталости значительное внимание. В работе «Исследование усталости» Гилбреты писали: «Цель жизни – счастье, и не важно, кто как его понимает. Устранение усталости, возникающее из желания сберечь человеческую жизнь, уничтожив перегрузки, должно увеличить количество “прекрасных мгновений” (даже если у него есть и другие цели)»<sup>225</sup>.

При рассмотрении трудовых движений работника соавторы выделяли два взаимосвязанных элемента активности. Первый элемент – это сама трудовая активность работника. К этой категории относятся наблюдаемые и ненаблюдаемые трудовые движения и способ их выполнения. Второй элемент – утомление или усталость. Под усталостью Гилбреты понимали продолжительность и характер интервала или периода отдыха, необходимого для восстановления работником его исходных производственных возможностей.

Ф. Гилбрет выявил 42 причины, вызывающие усталость, 15 из которых были связаны непосредственно с рабочим, 14 – с окружающей обстановкой, а 13 – с движениями, требуемыми для выполнения работы.

---

<sup>224</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 67.

<sup>225</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 129.

Гилбреты выделили два вида усталости:

- **Избыточная усталость** – это следствие действий, не являющихся необходимыми (например, подъём и перенос тяжестей). Она может быть минимизирована путем рациональной организации рабочего места.
- **Необходимая усталость** возникает при выполнении действий, необходимых для достижения поставленных целей. Она может быть минимизирована благодаря внедрению передовых методов организации производства и обеспечению необходимых для отдыха перерывов.

В целом супруги Гилбрет доказали, что причиной усталости является не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. В то же время рекомендации по преодолению усталости были достаточно типичны для того времени и предполагали использование более совершенных методов выполнения рабочих операций, введение перерывов в работе, сокращение продолжительности рабочего дня и предоставление оплачиваемых отпусков.

Ф. и Л. Гилбрет связывали эффективность производства с системой планирования и управления. Еще в работе «Основы научного менеджмента» показывались достоинства использования «научных методов управления» как «честной сделки» рабочего и работодателя. Рассматривая процесс производства в целом, исследователи подчеркивали необходимость обучения рабочих и обеспечения их вовлеченности в трудовой процесс. Знания и способности рабочих и управляющих должны быть направлены на повышение благосостояния государства.

**Исследование управления.** Л. Гилбрет ввела новые методы в исследование управления. По ее мнению, научные исследования менеджмента должны проводиться на основе анализа и синтеза. При помощи анализа один из элементов управления разбивается на составные части, а потом в процессе синтеза они воссоединяются, но в новый комплекс управления входят уже только те части, которые необходимы для эффективного решения задачи.

Некоторые идеи Лилиан Гилбрет выходят за рамки школы научного управления. Применяв методы психологии к исследованиям рабочего места, она стала одним из основателей психологии управления. Л. Гилбрет определяла психологию управления

как воздействие организующего работу ума на организуемую работу, и влияние неорганизуемой и организуемой деятельности на мышление рабочего.

В работе «Психология управления» Лилиан Гилбрет выделила три типа управления:

- традиционную систему управления, основанную на эмпирической практике, передаваемой из поколения в поколение;
- переходную систему управления, основанную на стремлении к совершенствованию и интеллектуализации;
- научную систему управления, основанную на применении управленческих законов, выявленных в результате научного исследования.

Научный менеджмент представляет собой средства, позволяющие максимально использовать возможности и усилия человека. Л. Гилбрет подчеркивала, что успешное управление базируется не на работе, а на человеке. В отличие от обеспокоенности, характерной для традиционного управления, при научной системе управления рабочий обретал умственное равновесие и безопасность. Заботясь о благосостоянии, научное управление поддерживало регулярную работу, поощряя хорошие отношения в коллективе, и способствовало физическому, умственному, моральному и финансовому развитию рабочего. Именно к научному типу управления необходимо стремиться руководителям организаций.

Лилиан Гилбрет считается одним из родоначальников исследований в области управления персоналом. Большое внимание она уделяла научному подбору, расстановке и подготовке кадров. На многих предприятиях были открыты школы по работе с персоналом, в которых пропагандировались новые подходы к мотивации сотрудников на основе уважения их личности и справедливого вознаграждения. Л. Гилбрет особо подчеркивала важность создания добрых человеческих отношений и организации обучения на рабочем месте.

Развивая идеи своего мужа, Л. Гилбрет использовала науку о движении для анализа домашней работы, в том числе для разработки оборудования и специальных процедур, облегчающих ведение домашнего хозяйства для инвалидов.

**Значение идей Ф. и Л. Гилбрет.** Френк и Лилиан Гилбрет посвятили себя исследованию как эффективности труда работников, так и управления в целом. В своих трудах они затрагивали

также и социальные аспекты научного управления. Так, например, они подчеркивали, что ни одна организация не может рассчитывать на устойчивость, если она не заботится как о благополучии организации в целом, так и о благополучии каждого ее члена.

Их идеи, касающиеся анализа и совершенствования выполнения рабочих операций, организации системы обучения на рабочем месте, поощрения хороших отношений в коллективе, были развиты следующими поколениями исследователей менеджмента. Отдельные рекомендации по повышению эффективности труда, в частности рекомендации по снижению усталости и улучшению всех факторов производственной среды, разработаны на основе объединения двух управленческих подходов – научного менеджмента и промышленной психологии. Сочетание этих подходов позволило Френку и Лилиан Гилбретам заложить основы современной эргономики.

### **7.3.3. Принципы эффективности управления Г. Эмерсона**

**Гаррингтон Эмерсон (1853–1931)** – американский ученый, представитель школы научного управления.

Г. Эмерсон получил образование в Европе (Англии, Германии, Франции, Греции, Италии). Закончив Баварский политехнический университет в Мюнхене, стал инженером-механиком. Г. Эмерсон свободно говорил на девятнадцати языках и первоначально работал в должности профессора современных языков, уже в двадцать три года стал деканом факультета иностранных языков в университете штата Небраска. Для компании **Burlington Railroad** занимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями. С 1901 г. начал работать в качестве консультанта по вопросам управления производством и вскоре стал одним из известнейших в США специалистов в области менеджмента. Мировое признание получил за заслуги по внедрению системы калькуляции затрат, ведения учета и премиальной заработной платы. Считается «первым инженером по эффективности».

**Основные работы:** «Производительность труда как основание для управления и оплаты труда» (1900), «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы» (1908).

Наиболее известной и важной для продвижения идей научного менеджмента является работа «Двенадцать принципов производительности» (1912).

В отличие от Г.Гантта, Гилбретов, С.Э.Томпсона и некоторых других представителей школы научного управления, занимавшихся разработкой методов рациональной организации труда в пределах одного предприятия и применительно к одной профессии, Г.Эмерсон исследовал возможности применения научного менеджмента к любому производству в любой отрасли экономики. Неэффективной он считал всю экономическую систему страны. По его мнению, национальная эффективность производства не является функцией избытка или недостатка природных ресурсов: даже имея их в достаточном количестве, страна может терять свои преимущества из-за неэффективного и нерационального использования ресурсов. Только правильная организация может обеспечить эффективное применение машин, материалов и человеческих усилий, снижение издержек производства<sup>226</sup>.

**Принципы производительности.** В работе «Двенадцать принципов производительности» Г.Эмерсон представил общую концепцию эффективности использования труда, сформулировал принципы правильной организации как труда отдельного исполнителя, так и производственного процесса предприятия в целом. Работа состоит из шестнадцати глав. В первых главах рассматриваются типы организаций и принципы их функционирования. Г.Эмерсон говорит, что с момента зарождения жизни на нашей планете было и есть всего два типа организации – функциональный и военный. Первый тип можно иначе назвать организацией созидания, а второй – организацией разрушения<sup>227</sup>. Как завод, так и государство при любом типе организации могут в очень короткое время перейти от крайней непроизводительности к самой высокой производительности, а основной предпосылкой и орудием производительности выступают организационные теории и принципы.

Прежде чем перейти к характеристике основных принципов производительности, Г.Эмерсон проводит различие между трудом производительным и трудом напряженным. Напряжение

---

<sup>226</sup> Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев : Вира-Р, 2000. С. 129.

<sup>227</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Гл. I. URL: <http://orel.rsl.ru/nettext/ekonomik/emerson/12pr002.htm> (дата обращения: 27.01.2010).

и производительность – это не только не одно и то же, но вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные<sup>228</sup>. ***Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях***; напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормально тяжелых. На принципе напряжения основана поштучная оплата, а на принципе производительности – нормирование выработки и премиальная система.

Г. Эмерсон подчеркивал, что любое предприятие может работать с максимальной производительностью только в том случае, если имеется правильная и надлежаще оборудованная организация, во главе которой стоит опытный руководитель, применяющий правильные принципы. Применение этих принципов меняет старую точку зрения на управление и требует от менеджера нового образа мышления. Хотя каждому из принципов в работе посвящена отдельная глава (с третьей по четырнадцатую), автор рассматривает их не как изолированные, а как взаимосвязанные и взаимозависимые. В упрощенной трактовке их можно свести к следующему:

1. ***Точно поставленные идеалы или цели***. Их наличие является предпосылкой эффективного управления. Этот принцип акцентировал внимание на необходимости достижения согласия всех членов организации, между руководителями и работниками не должно быть никаких противоречий. Идеалы руководителя должны быть доведены до каждого работника. Если люди не понимают или не имеют общей цели, то следствием этого будут неопределенность, неуверенность, отсутствие целеустремленности, внутриорганизационные конфликты.

2. ***Здравый смысл***. Принцип акцентировал внимание на важности глубокого изучения проблемы и использования специальных знаний везде, где это возможно. Здравый смысл предполагает также признание отдельных ошибок и поиск их причин. Главное следствие из этого принципа – отсутствие расточительности (необоснованных затрат ресурсов, денежных средств, оборудования, не используемого на предприятии).

<sup>228</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Гл. II. URL: <http://orel.rsl.ru/nettext/ekonomik/emerson/12pr003.htm> (дата обращения: 27.01.2010).

**3. Компетентная консультация.** Основным содержанием этого принципа является требование создания на предприятии консультационного штаба. Консультанты-рационализаторы должны работать над повышением производительности на основе новейших и точнейших знаний разных областей, которые только могут понадобиться обслуживаемому предприятию. Компетентная консультация должна сверху донизу пронизывать предприятие.

**4. Дисциплина.** Ее основой является четкая координация, обеспечение подчинения людей принятым в организации правилам, контроль над их соблюдением, точный учет и использование системы вознаграждений. Дисциплинарная ответственность ложится на работника сразу после приема на работу. Для установления дисциплины можно применять различные методы – начиная с уроков жизни и заканчивая наказаниями, сознательно налагаемыми человеком. При этом высшая дисциплина создается не страхом, а более высоким чувством.

**5. Справедливое отношение к персоналу.** Справедливость рассматривается с нескольких сторон и предполагает: справедливый отбор кадров, справедливость в отношениях между рабочими и работодателями, соблюдение требований охраны труда, установление равновесия между выработкой и оплатой труда. Г. Эмерсон подчеркивал, что при выборе людей для работы не так важны такие характеристики, как образование и физическая сила, основное внимание надо обращать на внутренние способности и склонности, на характер – на то, что в конце концов определяет человека.<sup>229</sup> Менеджер должен выявить, на какой работе испытуемый может надеяться на максимальный успех.

Администрация предприятия обязана знать нужды и желания рабочих и считаться с ними, прислушиваться и к их указаниям производственного характера. Нормализация условий труда предполагает сведение рабочего дня к разумным пределам и использование сверхурочных часов только в случаях крайней необходимости. При этом общие требования безопасности и охраны труда имеют прямое влияние на настроение и моральный уровень рабочих, но ни одно из них не диктуется какими-либо филантропическими или альтруистическими мотивами.

---

<sup>229</sup> Там же. Гл. VII. URL: <http://orel.rsl.ru/nettext/ekonomik/emerson/12pr007.htm> (дата обращения: 27.01.2010).

Одним из самых сложных является вопрос установления справедливой оплаты труда. Вопрос о заработной плате может быть успешно разрешен посредством справедливого соглашения, в котором определяются размеры почасовой оплаты, продолжительности рабочего дня, на каждую операцию устанавливаются эквиваленты времени.

**6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.** Документальный учет предоставляет значительную информацию для управления, восстанавливает предшествующие события, предупреждает и позволяет строить прогнозы на будущее. «Существует учет нормализованных условий, учет нормированных операций, учет дисциплины, учет справедливости. Но основным является всё же учет себестоимости и производительности». Г.Эмерсон подчеркивает необходимость учета всех деталей, дающего в результате учета всего целого, каждой отдельной статьи за каждый день, всех статей за долгий период времени: «Только тот, кто учитывает всё количество и все цены, кто учитывает эффективность того и другого, учитывает применительно ко всем расходуемым материалам, учитывает израсходованное время, почасовую ставку и производительность труда по каждой операции, кто учитывает рабочее время и почасовую эксплуатационную стоимость машин, только тот может действительно применять все остальные принципы и достигать высокой производительности»<sup>230</sup>.

**7. Диспетчирование.** Диспетчирование предполагает предварительное последовательное планирование и точнейшее повседневное выполнение составленных планов. Сам термин «диспетчерство» был заимствован из практики службы движения.

**8. Нормы и расписания.** Физические нормы позволяют точно измерять все недостатки производительности и разумно работать над уменьшением потерь. Для выработки рациональных трудовых норм необходим точный хронометраж всех операций, достаточная компетентность администратора, вырабатывающего план, а также использование всех достижений таких наук, как физика, антропология, физиология и психология<sup>231</sup>.

---

<sup>230</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Гл. VIII. URL: <http://orel.rsl.ru/nettext/ekonomik/emerson/12pr008.htm> (дата обращения: 27.01.2010).

<sup>231</sup> Там же. Гл. X. URL: <http://orel.rsl.ru/nettext/ekonomik/emerson/12pr010.htm> (дата обращения: 27.01.2010).



**9. Нормализация условий.** По мнению Г. Эмерсона, существует два совершенно различных способа нормализации, или приспособления условий: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям. Для достижения нормализации условий прежде всего необходимо иметь надлежащее понятие о времени, об усилиях и о себестоимости. Нормализованные условия необходимы для точного, быстрого, полного учета, составления точных расписаний, роста производительности труда.

**10. Нормирование операций.** Каждая операция, прежде чем быть принятой и внесенной в инструкцию в окончательной форме, должна проектироваться по нескольку раз. Только на основе огромного, исчерпывающего, точнейшим образом проверенного материала могут быть составлены точные инструкционные карточки для работников. Г. Эмерсон подчеркивал, что посредством нормирования операций «все излишние потери времени будут устранены и что энергия никогда не будет затрачиваться даром»<sup>232</sup>.

**11. Писанные стандартные инструкции.** Письменные инструкции должны касаться не второстепенных, вспомогательных «правил внутреннего распорядка», а составляться таким образом, чтобы каждый работник предприятия понимал всю организацию в целом и свое место в ней. Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед и не сможет быстро добиться новых успехов.

**12. Вознаграждение за производительность.** По мнению Г. Эмерсона, ни поденная, ни сдельная оплата труда, ни участие в прибыли не соответствуют принципу вознаграждения за производительность. О подлинном вознаграждении за производительность можно говорить только тогда, когда сам рабочий может понимать это вознаграждение как тесно связанное с его личным успехом в работе, когда оно выплачивается ему за хорошее исполнение того самого дела, за которое он отвечает. Причем вознаграждение за производительность не должно сводиться только к денежной премии. Для того чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы.

Чтобы работа давала максимальные результаты и сопровождалась здоровым радостным подъемом, необходимо соблюдение трех условий: работа должна доставлять удовольствие,

---

<sup>232</sup> Там же. Гл. XII. URL: <http://orel.rsl.ru/nettext/ekonomik/emerson/12pr012.htm> (дата обращения: 27.01.2010).

она должна быть не каторгой, а игрой; работа должна требовать таких-то результатов в такой-то срок, она не должна быть неопределенной, бесконечной лямкой; необходима профессиональная непринужденность.

Целью разработки двенадцати принципов производительности для Г.Эмерсона являлось устранение потерь, при этом не имело принципиального значения, в каком именно деле устранять потери. Он подчеркивал, что если указанные принципы производительности не применяются, то высокая производительность невозможна, также невозможна она и в том случае, когда они только признаются теоретически, но не проверяются на деле.

Г.Эмерсон большое внимание уделял исследованию эффективности управления. По его мнению, развитое предприятие, даже пользующееся всеми принципами производительности, не может эффективно функционировать без опытного и разумного руководителя, без грамотно сформированной организационной структуры. В крупных компаниях снижение эффективности управления происходит в результате наличия громоздкой организационной структуры, недостаточной согласованности в решениях различных подразделений и звеньев предприятия. Принципы построения системы управления также оказывают влияние на производительность и величину издержек.

**Принципы организации управления.** В начале XX в. наиболее распространенными были линейная, функциональная и штабная структуры организации. Как и Ф.У.Тейлор, Г.Эмерсон считал, что повышение эффективности организации возможно за счет дополнения линейного принципа построения структуры штабным принципом. При этом для слаженной работы линейных и штабных управленческих единиц необходима четкая координация и определение системы их взаимоотношений. Линейный менеджер правомочен начинать действия, но это не должно происходить независимо от штабных работников. Основная задача штабных подразделений заключается в том, чтобы «каждый член линейного подразделения мог в любое время извлечь выгоды из штабных знаний и штабной помощи»<sup>233</sup>.

---

<sup>233</sup> Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 34.

К функциям штаба относятся:

- отбор, подготовка, организация и распределение человеческих ресурсов;
- правильная расстановка и обслуживание машин и оборудования;
- разработка оптимальных методов труда и организация доставки материалов в нужное время и место.

Кроме того, для повышения эффективности работы всей организации необходим сильный руководитель, который будет контролировать, регулировать и гармонизировать как линейные, так и штабные звенья.

В соответствии с концепцией генерального штаба при возникновении сложной проблемы она разбивается на несколько отдельных вопросов, каждый из которых детально прорабатывается одним из сотрудников штаба. Далее в штабе аккумулируется и обрабатывается вся имеющаяся информация по данной проблеме и в концентрированном виде предоставляется руководителю. Только руководитель обладает полномочием принятия окончательного решения и несет персональную ответственность за его последствия. Причем руководитель может и не быть специалистом ни по штабной, ни по оперативной части, но зато имеет те качества, которые позволяют человеку управлять людьми и согласовывать их усилия.

Г. Эмерсон сформулировал положение о том, что каждая иерархическая ступень управления создается для улучшения обслуживания нижестоящей ступени, а не для облегчения существования вышестоящих звеньев управленческой пирамиды.

Г. Эмерсон стал одним из наиболее известных последователей Ф. У. Тейлора, пропагандистом принципов научного менеджмента перед рабочими. Многие идеи Гаррингтона Эмерсона, касающиеся направлений повышения эффективности функционирования предприятия, рационализации его организационной структуры и принципов производительности, не потеряли своей актуальности и в настоящее время.

### 7.3.4. Принципы организации производства Г. Форда

**Генри Форд** (1863–1947) – представитель школы научного менеджмента, последователь Ф. У. Тейлора в области организации производства, пионер автомобилестроения, основатель Ford Motor Company.

Г. Форд родился в пригороде Детройта. Изучив основы арифметики, чтения и письма, оставил занятия в школе. В 16 лет устроился учеником слесаря в механическую мастерскую в Детройте. Проработав некоторое время слесарем, вернулся на родительскую ферму, где основал небольшую производственную мастерскую. В 1891 г. он разработал конструкцию газолиновой тележки (скорость 20 миль в час). В 1893 г. стал главным инженером Эдисоновской компании Детройта, специализирующейся на освещении города. В этом же году он собрал свой первый двигатель внутреннего сгорания, на основе которого спустя три года появился автомобиль с четырехтактным двигателем. С 1896 по 1903 гг. при поддержке спонсоров выпустил еще несколько моделей автомобилей.

В 1903 г. Г. Форд создал Ford Motor Company, однако только в 1919 г. весь пакет акций оказался в руках семьи Форда. В 1908 г. была создана «Модель Т», которая пользовалась огромной популярностью среди покупателей. За период 1908–1927 гг. было продано около 17 млн автомобилей этой модели, что соответствовало суммарному мировому производству автомобилей за это время. Таких объемов производства и сбыта удалось достичь во многом благодаря установке на производство надежных, простых в управлении и, главное, недорогих автомобилей. В результате компания Ford Motor Company стала лидером автомобилестроения. Однако уже в середине 1930-х гг. компания Форда утратила лидерство на автомобильном рынке. Для обеспечения семейного контроля над бизнесом в 1936 г. был создан Фонд Форда. В 1956 г. основная часть его акций была продана на открытом рынке, а компания превратилась в традиционную американскую корпорацию.

**Основные работы:** «Моя жизнь, мои достижения» (1922), «Сегодня и завтра» (1926)<sup>234</sup>. Первая книга была переведена на русский язык в 1924 г., вторая – в 1928 г.

<sup>234</sup> Г. Форд высказывал идеи, а формулировал и записывал их соавтор его книг журналист Сэмюэл Краутер.

Генри Форд не только на практике реализовал многие принципы теории Ф. У. Тейлора, но и значительно модернизировал исходные постулаты школы научного управления. Подход Г. Форда получил название «фордизм».

Развитие тейлоровской системы научного управления проходило по нескольким основным направлениям: разработка общих принципов организации производства, рационализация системы управления и труда работников, реализация концепции социальной ответственности бизнеса. Г. Форд, так же как и Ф. У. Тейлор, выступал за постоянное применение научных знаний в организации производства и управления.

У Ф. У. Тейлора управление является особой наукой. Развивая этот тезис, Г. Форд утверждал, что организация промышленности есть наука, а все остальные науки находятся у нее на службе.

**Принципы организации производства.** Г. Форд развил концепцию социальной ответственности бизнеса, предложенную Г. Гантом. По мнению Г. Форда, предпринимательская деятельность должна служить обществу. Рассматривая особенности бизнеса начала XX в., Г. Форд выделил ряд его недостатков. Первый – чрезмерное внимание к финансам и практически полное пренебрежение к принципу служения. Он считал противоестественным, что деньги приходят до работы, а не в результате ее. Вторым недостатком является нежелание усовершенствовать методы производства, если оно приносит прибыль. Третьим – безразличие к тому, будет ли покупатель удовлетворен данным продуктом. Г. Форд подчеркивал, что «простая формула “работай ответственно и получишь вознаграждение” в современном деловом мире с его стремительными темпами считается слишком медленно действующей»<sup>235</sup>.

В начале XX в. хорошим бизнесом называли не тот бизнес, который подразумевал качественную работу и приносил честную прибыль, а тот, который давал возможность проводить операции с большим количеством ценных бумаг по высоким ценам. Г. Форд подчеркивал, что такая ориентация бизнеса стала главной причиной большинства банкротств и неудач, поскольку деньги ничего не стоят и сами ничего не создают.

---

<sup>235</sup> Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Минск : Попурри, 2009. С. 51–53.

Начиная свой бизнес, Г. Форд принял решение «не связываться с компаниями, где всем заправляют спекулянты и деньги стоят на первом месте». Он старался продемонстрировать, что основа любого бизнеса – служение людям.

По мнению Г. Форда, рациональное использование ресурсов, организация поточно-массового производства приводят к увеличению производительности труда и созданию новых рабочих мест, удешевляют товары, делают жизнь комфортнее и тем самым приводят к процветанию любую страну. Задача предприятия – производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. В работе «Моя жизнь, мои достижения» Г. Форд писал, что цель его производства состоит в том, чтобы «производить с минимальными затратами как материала, так и человеческой силы, реализовывать по минимальным ценам, стараясь выиграть за счет объема продаж»<sup>236</sup>.

В своей производственной деятельности Г. Форд придерживался ряда принципов<sup>237</sup>:

1. «Отсутствие страха перед будущим и благоговения перед прошлым. Кто боится будущего, неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи только дают повод более разумно попытаться еще раз. То, что ушло в прошлое, полезно хотя бы потому, что оно открывает новые пути и возможности для прогресса».
2. «Пренебрежение конкуренцией. Тот, кто работает лучше всех, тот и должен работать». При этом он считал, что нельзя наносить вред бизнесу и жизни конкурента, нельзя заменять «господство интеллекта господством силы».
3. «Служение превыше прибыли. Работу на общую пользу необходимо ставить выше выгоды. Без прибыли бизнес не существует. ...Но прибыль не должна быть самоцелью, она должна быть результатом полезной деятельности».
4. «Производить – не значит дешево купить и дорого продать. Этот процесс включает обоюдовыгодное приобретение материалов и превращение его в качественный товар, необходимый покупателю, с минимальными издержками». Махинации будут только препятствовать этому процессу.

<sup>236</sup> Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Минск : Попурри, 2009. С. 27.

<sup>237</sup> Там же. С. 28–29.

Промышленность, по мнению Г. Форда, должна не только снабжать потребителей, но и создавать их. Совершенствование модели автомобиля, технологии его производства, внедрение научной организации труда и конвейерной сборки, создание «фордовской» системы управления позволило за 10 лет сократить цену автомобиля в среднем с 950 до 335 долл. Поскольку среднемесячная заработная плата составляла около 120 долл., работник компании Форда мог купить автомобиль (без учета остальных расходов) примерно за 3 месяца<sup>238</sup>.

**Концепция рационализации труда.** В отличие от Ф. У. Тейлора, который занимался рационализацией преимущественно ручного труда, Г. Форд заменил ручной труд машинами и сосредоточил свое внимание на рационализации механизированного труда. Одним из первых он стал применять поточные методы организации производства и использовать на своих предприятиях конвейерную сборку. В январе 1914 г. была запущена непрерывно движущаяся линия сборки ходовой части автомобиля. Конвейеризация производства позволила быстро повысить производительность труда без непосредственного участия мастера, постоянно подгоняющего рабочего. Подстраиваясь к скорости движения конвейера, рабочий сам автоматически начинал работать быстрее.

Г. Фордом были сформулированы основные принципы организации нового типа производства:

- 1) усиление специализации и разделения труда;
- 2) постоянное применение высокопроизводительного оборудования и инструментов;
- 3) размещение оборудования по ходу технологического процесса;
- 4) строгая регламентация ритма производства продукции;
- 5) механизация транспортных операций;
- 6) соблюдение параметров производственной среды (чистота, гигиеничность, уют).

Так же как и Ф. У. Тейлор, Г. Форд большое значение придавал вопросам стандартизации основного и вспомогательного производства. Он впервые отделил основную работу от обслуживания. Все необходимые материалы и инструменты должны были заранее подаваться на рабочее место, чтобы рабочий мог посвятить рабочее время выполнению того, что ему поручено, и не отвлекаться

---

<sup>238</sup> Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов. 4-е изд. Нижний Новгород : НИМБ, 2003. С. 213.

на вспомогательные операции. Распределительное бюро подробно разрабатывало все операции и детали производственного процесса, новшеством того времени была унификация деталей и типизация продукции. Во многом это связано с особенностями организации конвейерного производства, при котором скорость движения конвейера определяет интенсивность труда работника. Отсутствие у низкоквалифицированных работников специальной подготовки компенсировалось четкой регламентацией их труда.

Применение конвейера действительно позволило резко повысить темп и производительность труда, способствовало снижению себестоимости продукции, сделало ее более доступной, однако оно поставило рабочих в очень тяжелое положение, увеличило напряженность их труда. Против системы «фордизма» выступили и рабочие, и профсоюзы.

**Совершенствование системы управления.** Г.Форд значительно повысил роль внутрипроизводственного оперативного планирования. В обязанности тех, кто составлял и разрабатывал планы, входил также контроль за тем, чтобы все отделы работали слаженно и на общую цель. Подчеркивалось, что «бизнес – это не механизм. Это группа людей, собравшихся вместе, чтобы делать общее дело, а не писать друг другу ненужные письма. Одному отделу совсем не обязательно знать, чем занимается другой отдел. Если человек добросовестно выполняет свою работу, у него не остается времени заниматься другими, посторонними делами. ...Для установления дружеской атмосферы вовсе не нужны собрания. Чтобы хорошо работать, людям не нужно любить друг друга»<sup>239</sup>.

Г.Форд выступал категорически против бюрократизации производства. На всех предприятиях отсутствовала административная структура, жесткие обязанности применительно к должностям, титулы и звания. Для избавления от излишней бюрократизации нанимался необходимый минимум служащих, не велось дополнительные записи. Освобождение от жесткой субординации приводило к минимизации служебной волокиты и злоупотреблений служебным положением. Любой рабочий мог обратиться к любому вышестоящему начальнику. По мнению Г.Форда, большая часть беспорядков среди рабочих возникала именно потому, что руководство не понимало тех, кто находится в подчиненном

---

<sup>239</sup> Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Минск : Попурри, 2009. С. 119.



положении. На первое место реформатор промышленного производства поставил личную ответственность. Он подчеркивал, что «работа, и только работа, контролирует нас»<sup>240</sup>.

Кроме того, в производственной системе Г. Форда был усилен контроль за качеством продукции. Все бракованные детали нужно было немедленно изымать с конвейера, чтобы не допустить остановки или даже задержки производственного процесса.

Главной установкой его системы производства являлась также ориентация на модернизацию и совершенствование производства. По его мнению, «всё можно сделать лучше, чем мы делали до сих пор», стремление сделать всё эффективнее и качественнее может решить практически любую проблему, возникающую на предприятии<sup>241</sup>.

**Социально-экономическая программа.** К числу наиболее интересных и крупных проектов Г. Форда можно отнести его социальную программу, реализованную в 1914–1920 гг. Г. Форд развил одно из ключевых утверждений Ф. У. Тейлора о необходимости гармонии интересов рабочего и предпринимателя. По его мнению, рабочие являются такими же участниками бизнеса, как менеджеры и владельцы капитала, поэтому они должны иметь свою долю в прибыли компании. Как и Ф. У. Тейлор, Г. Форд в качестве дополнительного фактора эффективности управления рассматривал заботу фабричной администрации о быте и досуге рабочих. Он писал: «Кто хорошо живет, тот хорошо и работает». Однако акцент делался не на благотворительности или бесплатных социальных услугах, а на более высокой заработной плате и личной ответственности рабочего за свое благополучие.

Основные положения социальной программы, введенной на предприятиях Г. Форда, можно свести к следующему:

1. Сокращение продолжительности рабочего дня с 9 до 8 часов. Рабочие должны были работать все 48 часов в неделю, но не больше. Переход на трехсменный режим работы.
2. Обучение работников непосредственно на рабочем месте.
3. «Революция в оплате труда», заключающаяся в выплате рабочим, занятым физическим трудом (включая уборщиков, грузчиков и подсобных рабочих), надбавки из прибыли компании. Надбавка повышала минимальный дневной заработок почти вдвое – до 5 долл. Такую заработную плату на других предприятиях получали только

---

<sup>240</sup> Там же. С. 121.

<sup>241</sup> Там же. С. 127.

рабочие высшей квалификации или работающие сдельно, а на предприятиях Г. Форда существовала только повременная оплата труда и большинство работ не требовало особой квалификации.

4. Управление рабочими и за пределами предприятия. Новая система стимулов создавалась для того, чтобы рабочие отказались от вредных привычек и неустроенного быта, которые мешали трудиться с полной отдачей. Надбавка к заработной плате была поставлена в зависимость от «правильного» образа жизни. Она не только увеличивала доход, но и прививала навыки рационального потребления, соответствующие ценностям американского среднего класса и условиям жизни в индустриальном обществе.

В начале 1914 г. был создан социологический отдел, около 50 инспекторов изучали поведение и материальное положение рабочих и давали рекомендации в отношении выплаты надбавок. Сотрудники социологического отдела задавали стандартные вопросы: «Что это за человек? Как проводит свободное время? Пьет или нет? Имеет ли сбережения и как тратит деньги? На что употребит деньги при увеличении заработной платы?» Инспектор записывал свои впечатления от беседы с родственниками и соседями работника и сверял со сведениями, полученными от него самого. При несоответствии показаний рабочего лишали надбавки.

Надбавки лишались и те, кто тратил деньги не для своего блага или блага компании, а на азартные игры, спиртное, и даже те, кто проживал в убогом районе, в грязном, тесном жилище или же сдавал жилплощадь постояльцам, плохо питался, не имел счета в банке, имел сожительниц. Женам не полагалось работать, поскольку это снижало значение надбавки, ухудшало быт, оставляло детей без присмотра. За шесть месяцев «плохого поведения» работника увольняли, но «раскаявшегося», как правило, восстанавливали и предоставляли возможность начать всё сначала. Уже через два года после начала программы почти 90 % работников получали заработную плату с надбавкой.

К участию в прибылях не допускались временные рабочие, а для постоянных вводился 6-месячный испытательный срок, сокращенный до 30 дней в 1919 г., когда надбавку заменили минимальной ставкой 6 долл. в день<sup>242</sup>. Программа также не распространялась на менеджеров и служащих.

<sup>242</sup> Шпотов Б. Социально-экономические эксперименты Генри Форда // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 6. С. 109–113.

5. Предоставление иммигрантам равных с американцами возможностей устройства на работу и получения надбавки. Во многом это было связано с тем, что население города Детройта, в котором была сосредоточена автомобильная промышленность США, отличалось разнообразием этнического состава. Многие иммигранты не могли приспособиться к жизни в Америке: они плохо ассимилировались в обществе, мало зарабатывали, соглашаясь при этом на работу с плохими условиями труда, становились жертвами мошенников и сами ухудшали криминогенную обстановку в городе. Для иммигрантов Г. Форд вводил обязательное изучение английского языка на бесплатных курсах, а наиболее сознательные и трудолюбивые могли быстрее получить американское гражданство.

6. Отсутствие дискриминации при приеме на работу. В компании Г. Форда нанимали работников независимо от состояния здоровья (вплоть до людей с физическими недостатками), образования, знания английского языка, национальности и гражданства, вероисповедания, и даже при наличии судимости.

Классификация всех видов работ в компании показала, что из 7882 различных операций 3595 не требуют от работника физического напряжения, 670 могут выполняться людьми без обеих ног, 2637 – с одной ногой, 715 – с одной рукой, 2 – без обеих рук, 10 – слепыми. В ноябре 1917 г. среди рабочих насчитывалось более 6 тыс. инвалидов (18%), из которых 85 % хорошо справлялись с работой<sup>243</sup>. Трудоустройство инвалидов стало традицией компании. Был даже проведен добровольный эксперимент по «трудотерапии» – больные, находящиеся в фордовской хозрасчетной клинике, могли выполнять в палате несложную работу по сборке приборов и получать такую же заработную плату, как и здоровые работники на своем рабочем месте в цехе. Привлечение инвалидов, мигрантов и даже заключенных к работе на предприятиях можно рассматривать как реализацию идеи социальной ответственности бизнеса в обществе, пионером которой был Г. Форд.

7. Ограничение приема на работу женщин. По мнению Г. Форда, основное назначение женщин – семья, а заработка мужа должно хватать на содержание семьи. Однако, если это было невозможно, женщин, конечно, трудоустраивали. В оплате труда женщин уравнили с мужчинами в 1916 г.

---

<sup>243</sup> Там же. С. 109–113.

8. Учреждение добровольных ссудно-сберегательных касс для работников предприятия. В день выплаты заработной платы желающие могли внести в кассу 1 долл., при этом даже не имеющие вклада могли получить ссуду в размере до 20 долл. под небольшой процент.

В начале XX в., в условиях мирового экономического кризиса первой половины 20-х гг., социальная программа подверглась сокращению. Со временем, по мере роста экономики и увеличения спроса на рабочую силу, произошло повышение постоянной части заработка, поэтому стимулирующая роль надбавки упала. На фоне послевоенной инфляции заработная плата в 6 долл. стала восприниматься как норма, а повышение ставки было уже нерентабельным для компании. Акценты в теории организации промышленности снова были смещены в сторону ужесточения дисциплины, как наиболее действенного способа повышения производительности труда. Даже за незначительные проступки рабочих стали увольнять.

Таким образом, для Г. Форда, как и для школы научного управления в целом, характерно механистическое понимание человека. На управление смотрели как на машину, что исключало все социальные функции человека, они относились к области отдаленной от трудовой сферы. Общество должно было начинаться за воротами завода.

**Концепция «сельской промышленности».** Значительное место в концепции Г. Форда занимала идея комплексного производства, обеспечивающего себя всем необходимым. Преимущества замкнутой организации производства в рамках одной фирмы являлась независимость от положения дел в смежных отраслях, возможность решить проблему рационального размещения предприятий и транспортных путей, сохранение единого ритма работы как для основного, так и для вспомогательного производства. С этой целью в начале 20-х гг. XX в. Г. Форд стал расширять производство автомобилей и тракторов, интегрируя его с источниками сырья и энергии. Компания приобрела участки для строительства ГЭС, железные рудники, угольные шахты, песчаные карьеры, лесные массивы, железную дорогу с подвижным составом, транспортные суда и автобазы. Было налажено металлургическое производство и изготовление комплектующих изделий.

Г. Форд выступал за интеграцию промышленности и сельского хозяйства и превращение последнего в такую же развитую сферу экономики. В период с 1919 по 1945 г. Г. Форд был увлечен идеей

строительства в сельской местности мини-заводов компании, использующих энергию малых рек и местную рабочую силу, что позволило бы снизить производственные издержки. В штате Мичиган было построено 20 небольших заводов по выпуску автомобильных деталей и приборов, на которых было занято от десяти до нескольких сот человек. Энергию вырабатывали небольшие электростанции, строившиеся на месте старых заброшенных плотин и водяных мельниц.

Достоинствами «сельской промышленности», по мнению Г. Форда, являлись: экономичность и простота управления, высокая производительность, экологическая чистота и труд на свежем воздухе, рост благосостояния фермеров. Ставки заработной платы были такие же, как и у остальных работников компании. На собственных автомобилях сельские жители успевали и на завод, и на ферму. Однако из-за небольшого объема производства, ограниченности трудовых и энергетических ресурсов, увеличения затрат на перевозку сырья и готовой продукции эти мини-заводы оказались убыточными и не нашли поддержки у других промышленников.

Фермеры, кроме того, должны были создавать не кооперативы по сбыту выращенной продукции, а предприятия по их переработке, повышать производительность сельскохозяйственного труда за счет использования тракторов, грузовиков и минеральных удобрений. В целях экономии времени предлагалось создать общинные коровники и свинарники, а лошадей заменить автомобилем и трактором.

Г. Форду принадлежит еще несколько интересных идей в области организации производства. Так, например, он создал экологически чистые, практически безотходные производства на лесных промыслах, созданная служба утилизации использовала старые автомобили почти полностью, металлический и деревянный лом, опилки, разнообразный мусор.

Несмотря на значительный прогресс в области организации производства, Г. Форд недостаточно серьезно относился к проблемам совершенствования техники, теории управления. Часто его компания управлялась достаточно бессистемно, недостаточно внимания на производстве уделялось рекламе. В одних ситуациях он проявлял себя как прогрессивный руководитель, в других – как автократ. По мнению зарубежных ученых, одним из серьезнейших упреков в адрес Г. Форда является несоответствие созданной им

организации ее целям. Кроме того, на Западе Г. Форда часто воспринимают как «эксплуататора», который, хотя он и ставил интересы рабочих и покупателей выше интересов акционеров, всё же уделял недостаточное внимание эффективному управлению персоналом, совмещая применение передовых форм просвещенного патернализма и параноидальные формы принуждения<sup>244</sup>.

В целом достижения Г. Форда способствовали росту промышленного производства, развитию сельского хозяйства и сферы обслуживания, активизации процесса урбанизации. Г. Форд разработал системы производства, сборки и транспортировки, ставшие непревзойденными для того времени по своей мобильности и размаху. Считается, что он предвосхитил ставшую популярной в конце XX в. концепцию «точно в срок».

**Роль школы научного управления в развитии управленческой науки.** Экономические преимущества и проблемы социально-экономического развития США конца XIX – начала XX в. инициировали активные исследования управленческих проблем, что привело к появлению теории менеджмента. Американские основатели научного менеджмента внесли значительный вклад в формирование теории управления. Являясь профессиональными инженерами, они перенесли свои знания о деятельности технических механизмов в сферу управления. Именно техническое образование основателей школы научного менеджмента определило ее специфику. Ф. У. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон, Г. Форд и др. считали, что, основываясь на наблюдениях и замерах, используя логику и анализ, можно значительно усовершенствовать многие рабочие операции и добиться более эффективного их выполнения.

Таким образом, в первые десятилетия XX в. менеджмент утвердился и в качестве самостоятельной науки, и в качестве формы профессиональной деятельности. На рубеже XIX–XX вв. в США появилась новая система управления работниками, основанная на инженерных расчетах и опытах. При некоторых различиях во взглядах, представители школы научного управления были убеждены в том, что производительность труда работника можно

---

<sup>244</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 880.

существенно повысить при помощи тщательного планирования производственного процесса, применения научно обоснованных организационных и управленческих методов и адекватного материального вознаграждения.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. В чём состоят особенности исследования управления Г. Гантта?
2. Какие новые подходы к оплате труда были выдвинуты Г. Ганттом? В чём их отличие от принципов оплаты труда, предложенных Ф. У. Тейлором?
3. В каких случаях наиболее целесообразно использование графиков Гантта?
4. В чём состоят особенности исследования трудовых операций Ф. и Л. Гилбрет?
5. В чём сходство и различие концепций Френка и Лилиан Гилбрет?
6. Каковы особенности штабного принципа управления Г. Эмерсона?
7. В чём заключается сходство и различие концепций Ф. У. Тейлора и Г. Форда?
8. В чём различие концепции рационализации труда Ф. Гилбрета и Г. Форда?
9. Назовите особенности социально-управленческого эксперимента Г. Форда. Насколько применима в современных условиях концепция «управления работниками за воротами завода»?
10. Назовите достоинства школы научного управления.
11. Что можно отнести к недостаткам и дискуссионным положениям школы научного управления?

## Глава 8. Административная школа менеджмента

### 8.1. Административная теория А. Файоля

**Анри Файоль** (1841–1925) – французский инженер, родоначальник административной школы менеджмента, наиболее значительный представитель европейской управленческой мысли первой половины XX в.

А. Файоль родился в Константинополе. Получил образование в лионском лицее, а затем в Национальной высшей школе горного дела (г. Сент-Этьен). По окончании обучения в 1860 г. получил должность инженера в крупной горнодобывающей и металлургической компании «Комментри-Фуршамболь-Деказвиль» («Комамболь»). С этим комбинатом была связана вся его трудовая жизнь вплоть до ухода на пенсию с поста управляющего директора в 1918 г. До конца жизни он оставался в составе совета директоров компании.

В период с 1860 по 1872 г. основные исследования и труды А. Файоля были связаны с проблемами горного дела, в первую очередь с проблемами пожароопасности угольных шахт. В 1872 г. он стал главным управляющим группы рудников, а его интересы сместились в сторону анализа геологических проблем, изучения факторов, определяющих срок эксплуатации угольных шахт, некоторую известность он получил после публикации результатов своих исследований на эти темы. В 1888 г., когда компания находилась на грани банкротства, А. Файоль занял должность генерального директора. За тридцать лет, скорее благодаря своему административному подходу, нежели техническим знаниям, он сделал ее одним из самых процветающих предприятий Франции.

С конца XIX в. научные интересы А. Файоля стали фокусироваться на административных проблемах. Обобщая результаты своей практической деятельности, многолетние наблюдения и собственные разработки методов менеджмента, А. Файоль создал новую теорию администрирования. Его первая работа на эту тему появилась в 1900 г. В докладе по управлению, с которым он выступил перед членами Международного конгресса по проблемам горной и металлургической промышленности, впервые была указана важность административной функции менеджмента.



В 1908 г. он подготовил тезисы к юбилею Общества добывающей промышленности, в которых выдвинул четырнадцать общих принципов управления.

Последние годы жизни А. Файоль посвятил популяризации своей управленческой теории. В 1918 г. он оставил работу в частном секторе и сконцентрировал внимание на решении проблем государственного управления, став советником французского правительства по вопросам управления промышленностью. А. Файоль основал и возглавил французский Центр административных исследований, призванный играть роль форума для распространения его управленческих идей. Одним из крупнейших заказов, выполненных центром, стало исследование организации работы почтово-телеграфного ведомства.

А. Файоль принимал активное участие в работе Первого и Второго международных конгрессов ученых, занимавшихся проблемами управления, которые состоялись в Брюсселе в 1910 и 1923 гг. На Первом конгрессе А. Файоль выступил против распространенного тогда взгляда на управление как на набор из ограниченного числа государственных мероприятий и определял «администрирование» в терминах различных видов деятельности, необходимых для руководства крупным предприятием<sup>245</sup>. В докладе на Втором международном конгрессе он кратко изложил свои принципы управления вообще и конкретизировал их применительно к деятельности государственных учреждений. А. Файоль рассматривал свои идеи как вполне законченную систему, которую только предстоит осуществлять и дополнять в соответствии с накопленным опытом<sup>246</sup>.

Занимаясь проблемами государственного управления, в 20-е гг. XX в. он пропагандировал точку зрения, согласно которой соответствующая теория должна акцентировать внимание на грамотной организации работы высших уровней управления, а не на том, насколько эффективно их решения выполняются на средних административных уровнях. Отличительной чертой его теории было внимание к проблемам высшего руководства как на

---

<sup>245</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 840.

<sup>246</sup> НОТ. Научная организация труда и управления. Москва : Экономика, 1966. С. 361.

уровне отдельного предприятия, так и на государственном уровне. А. Файоль одним из первых поставил проблему организованного обучения менеджменту.

**Основные работы.** Наиболее известной является работа «Общее и промышленное управление» (1916)<sup>247</sup>. На русском языке она вышла в 1923 г. в переводе Б. В. Бабина-Кореня. В англоязычных странах эта работа получила распространение позже, после перевода 1930 г., а в особенности после второго перевода, осуществленного в 1949 г. Первоначально А. Файоль намеревался написать большую работу по управлению, состоящую из четырех частей. Первая часть была посвящена рассмотрению вопросов необходимости и возможности административного обучения; вторая – принципам и элементам управления; третья – собственному опыту и наблюдениям в области управления, а в четвертой части планировалось проанализировать «административные уроки» Первой мировой войны. Однако были изданы только первые две части работы, третья и четвертая части намеченного исследования так и не были завершены. Еще одной известной работой А. Файоля является статья «Административная теория государства» (1923), написанная на основе выступления на Втором международном конгрессе по управлению.

**Методологические основы административной теории.** А. Файоль впервые предложил рассматривать управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Административную организацию он рассматривает на самом общем уровне, не ограничиваясь только сферой производства.

К числу главных методологических установок, на основе которых А. Файоль создавал свою административную теорию, относятся следующие:

1. Организация представляет собой целостный социальный организм. А. Файоль проводит параллель между социальной организацией и живым организмом<sup>248</sup>. С этой точки зрения человек

---

<sup>247</sup> Считается допустимым и такой перевод названия работы: «Администрирование: промышленное и общее».

<sup>248</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. М. Э. Баумана, 1998. С. 66.

в общественной структуре выполняет функцию клетки, административная деятельность сопоставима с нервной системой и т.д. Все социальные организации имеют свои пределы.

2. Социальный организм может быть «организован» по-разному: от простейших форм предприятия, когда руководитель сосредоточил в своих руках и управление, и исполнение, до крупных иерархических структур, в которых глава предприятия вообще избавлен от выполнения исполнительских обязанностей.

3. Процесс организации – это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с поставленными целями. В этой структуре для каждого ее компонента строго очерчено место и функции. Между различными частями компании происходит гармоничная координация деятельности. Длительность эффективного функционирования организаций зависит от принимаемых его руководством решений и круга решаемых задач.

4. Менеджер – это, скорее, системный контролер, задействованный в процессе планирования, принятия решений, их корректировки и исполнения. Задача менеджера состоит в создании логически упорядоченной структуры, в которой существует определенный порядок и всё находится на своем месте. Он определяет должностные обязанности, схемы оплаты труда таким образом, чтобы работники, надлежащим образом выполняющие свои обязанности, получали адекватное вознаграждение.

Основное внимание А. Файоля было направлено на поиск системы принципов, которые позволили бы менеджеру построить формальную структуру организации и управлять ею рациональным образом<sup>249</sup>. Для повышения эффективности функционирования организации необходимо создание такой системы управления, которая позволит повысить предсказуемость иррациональной стороны человеческой натуры.

5. Модель человека в административном менеджменте предполагает, что, с учетом определенных отклонений, в процессе труда он ведет себя рационально и действует так, как от него требует некий формальный план. Основная цель работника состоит в максимизации заработной платы.

---

<sup>249</sup> Хажински А. Гүру менеджмента / пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 31.

6. В административных делах нет ничего абсолютного, все принципы работы администрации являются гибкими. Искусство администрирования состоит в правильном их применении с учетом многообразных обстоятельств.

В предисловии к работе «Общее и промышленное управление» А. Файоль настаивает на универсальной значимости менеджмента для любого предприятия, большого или малого, применимости менеджмента во всех сферах деятельности: политической, торговой, общественной, религиозной и любой другой. Учение об администрировании представляет, таким образом, совокупность принципов, правил и приемов, имеющих целью облегчение управления предприятиями всех типов.

**Функции управления.** По мнению А. Файоля, каким бы ни было предприятие – простым или сложным, небольшим или крупным, – в нём всегда встречается шесть групп операций, или существенных функций<sup>250</sup>:

1. Технические операции (производство, выделка и обработка).
2. Коммерческие операции (покупка, продажа и обмен).
3. Финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. Страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц).
5. Учетные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д.).
6. Административные операции (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль).

А. Файоль подчеркивает, что эти существенные функции находятся в тесной зависимости друг от друга. Например, техническая функция не может осуществляться без наличия сырья, без возможности сбыта, без капитала, без страховых мероприятий и без предвидения.

Основное внимание в первой главе работы «Общее и промышленное управление» А. Файоль уделяет рассмотрению шестой, административной функции, поскольку, по его мнению, ни одна из

---

<sup>250</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 9–12.

пяти предыдущих функций не включает задачу выработки общей программы работы предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Административные операции образуют особую функцию, которая обычно обозначается именем управления. Таким образом, А. Файоль предлагает следующее определение управления: ***управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.***

При таком понимании управление не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим существенным функциям<sup>251</sup>.

А. Файоль пишет, что важно не смешивать административную функцию с управлением. Управлять – значит вести предприятие к его цели, стремясь извлечь возможно большие выгоды из всех ресурсов, которыми оно располагает; обеспечивать действие шести существенных функций. Администрирование же является лишь одной из шести функций, действие которых должно быть обеспечено правлением. Но в деятельности крупных директоров оно занимает такое значительное место, что иногда может казаться, будто роль эта исключительно административная.

Таким образом, А. Файоль проводит разграничение понятий «управление» и «административная деятельность». Понятие «администрирование» имеет более узкое значение, чем управление. Однако в некоторых случаях А. Файоль допускает отождествление и использует понятие в более широком смысле, включая в него все указанные шесть функций.

**Установки работников.** Во второй главе работы «Общее и промышленное управление» А. Файоль исследует относительную важность различных установок, которыми должен обладать персонал предприятия. По его мнению, каждой группе операций, или существенной функции, соответствует специальная установка. Исходя из этого различаются установки: техническая, коммерческая, финансовая, административная и т. д.

---

<sup>251</sup> Там же. С. 12.

Каждая из этих установок основывается на совокупности качеств и знаний, которые А. Файоль свел к шести рубрикам<sup>252</sup>:

1. Физические качества: здоровье, сила, ловкость.
2. Умственные качества: понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума.
3. Нравственные качества: энергия, стойкость, сознание ответственности, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства.
4. Общее развитие: запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции.
5. Специальные знания: относящиеся исключительно к какой-либо одной функции: технической, коммерческой, финансовой, административной и т. д.
6. Опыт: знания, вытекающие из практики, воспоминания об уроках, лично извлеченных из фактов.

Важность каждого из элементов, составляющих установку, находится в соответствии с природой и важностью функции.

Результаты изучения значимости различных установок для различных категорий работников и руководителей разных типов предприятий А. Файоль обобщил в двух таблицах. В первой таблице он сравнил необходимые установки у различных агентов технической функции крупного промышленного предприятия (табл. 8.1). Во второй – у различных руководителей промышленных предприятий любых размеров (табл. 8.2). А. Файоль подчеркивал, что численные коэффициенты в таблицах отражают его собственное мнение и могут быть оспорены, однако выводы, которые были сделаны на их основе, останутся неизменными.

---

<sup>252</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 12–13.

Таблица 8.1

**Относительная важность установок, которыми должен обладать персонал промышленного предприятия<sup>253</sup>**

Категории служащих	Установки						Полная квалификация
	административная	техническая	коммерческая	финансовая	страховая	учётная	
Большое учреждение							
Рабочий	5	85	–	–	5	5	100(a)
Мастер	15	60	5	–	10	10	100(b)
Начальник мастерской	25	45	5	–	10	15	100(c)
Начальник отделения	30	30	5	5	10	20	100(d)
Начальник технической службы	35	30	10	5	10	10	100(e)
Директор	40	15	15	10	10	10	100(f)
Несколько объединенных учреждений							
Главный директор	50	10	10	10	10	10	100(g)
Государственная промышленность							
Министр	50	10	10	10	10	10	100(h)
Глава государства	60	8	8	8	8	8	100(i)

<sup>253</sup> Там же. С. 14.

Основные выводы из табл. 8.1:

1. Главной установкой рабочего является техническая.
2. По мере того как происходит продвижение по иерархической лестнице, относительная важность административной установки возрастает, в то время как относительная важность технической установки убывает.

Таблица 8.2

**Относительная важность различных установок, которыми должны обладать руководители промышленных предприятий различных размеров<sup>254</sup>**

Вид предприятия	Установки						Полная квалификация
	административная	техническая	коммерческая	финансовая	страховая	учётная	
Простейшее	15	40	20	10	5	10	100( <i>m</i> )
Небольшое	25	30	15	10	10	10	100( <i>n</i> )
Среднее	30	25	15	10	10	10	100( <i>o</i> )
Крупное	40	15	15	10	10	10	100( <i>p</i> )
Очень крупное	50	10	10	10	10	10	100( <i>q</i> )
Государственное	60	8	8	8	8	8	100( <i>r</i> )

Основные выводы из табл. 8.2:

1. Главной установкой заведующего небольшим промышленным предприятием является техническая.
2. По мере иерархического перехода к более крупным предприятиям возрастает относительное значение административной установки заведующих и убывает относительное значение технической установки.

<sup>254</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 16.



Основной вывод, который делает А. Файоль на основе изучения установок, заключается в следующем: на предприятиях всех видов существенной установкой низших агентов является характерная для данного вида предприятия профессиональная установка (техническая – при промышленной функции, коммерческая – при коммерческой, финансовая – при финансовой и т.д.), а административная установка выступает главной установкой руководителей высших уровней управленческой иерархии.

Таким образом, если функция администрирования выполняется должным образом, можно сделать предположение, что так же хорошо обстоит дело и с другими. Поэтому первое условие, которому должен удовлетворять глава большого предприятия, – быть хорошим администратором, т.е. быть способным предвидеть, организовать, согласовать и контролировать. Второе условие состоит в том, чтобы глава предприятия был компетентен в специальной технической функции, характерной для данного предприятия.

**Проблема административного обучения.** Специальная глава работы «Общее и промышленное управление» посвящена проблеме административного обучения. Для эффективного функционирования предприятия, по мнению А. Файоля, необходимо, чтобы его персонал был способен выполнять шесть существенных функций. При этом в той или иной форме функция администрирования принимает участие в исполнении всех других. Поэтому все работники более или менее нуждаются в административных познаниях.

А. Файоль считал, что административную установку работники разного уровня управленческой иерархии должны получать не только опытным путем во время работы, но и на всех ступенях обучения. Обучение управлению должно быть всеобщим: элементарным в начальных школах, более солидным в средней школе, весьма углубленным в высшей школе. Одним из признаков «хорошей администрации» является постоянная методическая подготовка «всех сотрудников на всех уровнях».

Недостатки в управлении, отсутствие продуманной системы подготовки административных кадров и критериев для оценки административных действий А. Файоль во многом связывал с отсутствием общепризнанной доктрины административного образования. Однако подход к разработке системы административного

образования был достаточно противоречивым. С одной стороны, он подчеркивал, что теоретизирование, основанное только на личном опыте, неэффективно и не может заменить «совокупности испытанных и проверенных общественным опытом принципов, правил, методов и приемов». А с другой стороны, создание административной науки должно быть не только делом ученых, но и результатом теоретизирования высших администраторов.

**Общие принципы управления.** Основу административной теории А. Файоля формируют принципы управления, применимые ко всем сферам административной деятельности. В предлагаемых им принципах «нет ничего негибкого и абсолютного». Автор подчеркивал, что почти никогда не приходится применять один и тот же принцип в тождественных условиях. Искусство администрирования как раз и состоит в том, чтобы правильно применить их в различных и меняющихся обстоятельствах, с учетом различия и смены людей. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры.

Во второй части работы «Общее и промышленное управление» А. Файоль выделил четырнадцать общих принципов управления, которые ему чаще всего приходилось применять на практике<sup>255</sup>:

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплину.
4. Единство распорядительства (командования).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общему.
7. Вознаграждение.
8. Централизацию.
9. Иерархию.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициативу.
14. Единение персонала.

---

<sup>255</sup> Здесь и далее изложение идей А. Файоля производится по работе: *Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 20–42.*

По мнению А. Файоля, число принципов управления неограниченно. Эта система никогда не может быть завершена, наоборот, она всегда является открытой для дополнений и изменений, связанных с новым опытом, его обобщением и осмыслением.

**1. Разделение труда.** Цель разделения труда – повышение количества и качества производства при затрате тех же усилий. Его результатом является специализация функций и разделение власти. По мнению А. Файоля, разделение труда не должно ограничиваться только техническими работами, оно применимо ко всем аспектам работы организации, требующим более или менее значительного числа работников с разнообразными данными. При этом А. Файоль подчеркивал, что это естественное явление, наблюдаемое как в животном мире, так и в человеческих обществах. Хотя выгоды разделения труда общепризнанны, оно всё же имеет свои пределы.

**2. Власть – ответственность.** Власть – это право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. А. Файоль различает два вида авторитета: авторитет власти, связанный с занимаемой на основе устава должностью, и личный авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах и т.д. В хорошем начальнике личный авторитет должен быть необходимым дополнением к власти, принадлежащей ему по уставу.

По А. Файолю, власть немыслима без ответственности, т.е. без санкции – награды или кары, сопровождающей ее действие. При этом «чем выше иерархическая ступень предприятия, чем сложнее операции, чем больше число участвующих в них агентов, чем отдаленнее их конечный результат, тем труднее выявить долю участия начального акта власти в конечном результате, установить степень ответственности начальника». А. Файоль подчеркивал, что ответственность обычно настолько же не любят, насколько ищут власти. Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности.

**3. Дисциплина.** Под дисциплиной А. Файоль понимал повиновение, усердие, деятельность, манеру держать себя, внешние знаки уважения, которые проявляются соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Независимо от того, каким образом достигнуто соглашение (на основе свободного обсуждения или без предварительной дискуссии, писано оно или принято молчаливо, вытекает ли оно из воли сторон или из законов и обычаев), оно фиксирует степень дисциплины.

А. Файоль замечает, что со временем способы установления соглашений между предприятием и служащими меняются. На место соглашений, навязывавшихся одним хозяином, приходят предварительно обсуждаемые соглашения между хозяевами или группой хозяев и рабочими коллективами. Кроме того, в рабочие вопросы всё чаще стало вмешиваться государство.

Таким образом, дисциплина по А. Файолю «есть соблюдение соглашений, имеющих предметом послушание, усердие, деятельность и внешние знаки уважения». Она обязательна и для самых крупных начальников, и для самых скромных служащих. Наиболее действительные средства ее установления и поддержания:

1. Хорошие начальники на всех ступенях.
2. Возможно более ясные и справедливые соглашения.
3. Рассудительно применяемые карательные санкции.

А. Файоль считал, что в различных организациях дисциплина может иметь различные формы, но при этом является одним из существеннейших их элементов.

**4. Единство распорядительства.** Этот принцип означает, что служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник. Если нарушается принцип единства командования, то наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность.

А. Файоль выделял несколько причин возникновения дуализма распорядительства. Во-первых, это возможно, если руководитель высокого ранга, в надежде быть лучше понятым или чтобы сразу же приостановить выполнение неправильного решения, отдает распоряжения работнику, минуя руководителя среднего уровня. Во-вторых, если два компаньона обладают одинаковой властью и не могут разделить компетенции между собой. В-третьих, если происходит размывание границ между различными отделами. В-четвертых, постоянное взаимодействие двух отделов приводит к естественному смешению функций и неточному определению компетенций каждого из отделов.

А. Файоль подчеркивал, что, независимо от способа возникновения, ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства. Во всех человеческих ассоциациях – в промышленности, торговле, армии, в семье,

в государстве – дуализм распорядительства является вечным источником часто очень тяжелых конфликтов, на которые должны обратить внимание начальники всех уровней.

**5. Единство руководства.** Этот принцип А. Файоля выражает так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Он подчеркивает, что не следует смешивать принцип единства руководства с принципом единства распорядительства. Если принцип единство распорядительства требует, чтобы служащий получал распоряжения только от одного начальника, то принцип единство руководства сводится к единству управления и плана, т. е. существует один начальник и одна программа. В первом случае реализация принципа зависит от надлежащего функционирования состава всего персонала, во втором это обеспечивается хорошей конституцией социального образования. Единство распорядительства немыслимо без единства руководства, но из последнего не вытекает.

Единство руководства – необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий.

**6. Подчинение частных интересов общим.** Этот принцип означает, что на предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы семьи должны преобладать над интересами отдельных ее членов; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан. Несоблюдение этого принципа приводит к проблемам в управлении. Средствами для согласования интересов групп различного порядка могут быть: стойкость и хороший пример начальников, возможно более справедливые соглашения, бдительный надзор.

**7. Вознаграждение персонала.** Вознаграждение персонала есть оплата выполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего.

Прежде всего А. Файоля рассматривает факторы, определяющие уровень оплаты, но не зависящие от воли нанимателя. К ним относятся: прожиточный минимум, избыток или недостаток персонала, ценность работника, общее состояние дел в стране и экономическое положение предприятия.

По мнению А. Файоля, одним из важнейших вопросов вознаграждения персонала является вопрос о форме заработной платы. Он писал, что в форме заработной платы обычно ищут следующее:

- 1) чтобы она обеспечивала справедливое вознаграждение;
- 2) чтобы она поощряла усердие, компенсируя полезное усилие;
- 3) чтобы она не могла приводить к крайностям в вознаграждении, выходящим за пределы разумного.

А. Файоль кратко рассмотрел основные формы заработной платы и выделил их преимущества и недостатки для различных категорий работников: для рабочих, средних начальников и крупных администраторов.

По его мнению, распространенными формами заработной платы для рабочих являются: поденная плата, поурочная плата и поштучная плата. Эти три формы заработной платы могут комбинироваться и давать важные варианты на основе введения премий, участия в прибылях, добавлений натурой, воздаяния заслуг и т. д.

При поденной плате рабочий продает хозяину свой рабочий день за заранее установленную цену и на определенных условиях. Неудобство этой системы заключается в том, что она ведет к небрежному отношению к работе и требует внимательного надзора.

При поурочной плате заработная плата зависит от выполнения определенного, заранее обусловленного урока. Она может не зависеть от времени, затраченного на выполнение последнего. Плата за дневной урок не требует такого внимательного надзора, как поденная плата. Но ее отрицательная сторона в том, что при подобной системе производительность хорошего рабочего опускается до уровня производительности работника среднего качества.

При поштучной оплате заработная плата находится в тесном соотношении с выполняемой работой и больше ничем не ограничена. Ее недостатком является то, что она приводит к увеличению количества вырабатываемого продукта в ущерб его качеству, а также создает конфликты, когда приходится изменять цены, принимая во внимание какие-либо усовершенствования в производстве. Первоначально поштучная плата ведет к увеличению заработка и вызывает на некоторое время большое рвение со стороны рабочего, однако затем всё сводится к тому, что устанавливается система платы за дневной урок на заранее оговоренных условиях.

Таким образом, все три способа имеют свои плюсы и минусы, и их действительная сила зависит от обстоятельств и от деловитости хозяина.

Чтобы заинтересовать рабочего в эффективном труде, пишет А. Файоль, иногда к поденному, поурочному или поштучному тарифу делают еще некоторое добавление в форме премии за прилежание, усердие, исправную работу орудий, продуктивность, чистоту и т. д. Относительная величина этих премий и условия их получения определяются руководителем предприятия.

Отдельно А. Файоль рассматривал такую форму вознаграждения, как участие в прибылях. Он считал участие рабочего в прибылях неэффективным. Кроме того, рабочий сам не заинтересован в том, чтобы его труд оплачивался путем участия в прибылях, пропорционально степени его влияния на эти прибыли. Для мастеров, заведующих мастерскими и инженеров эта система более предпочтительна, поэтому, хотя и трудно учесть степень их участия в прибавочном доходе фирмы, руководители, когда это только возможно, должны заинтересовывать в прибыли средних служащих. В отношении высшего руководства А. Файоль писал, что эта категория работников непосредственно заинтересована в прибылях. Однако участие в прибылях также не может быть основой для жалования директору. Таким образом, по мнению А. Файоля, участие в прибылях является средством вознаграждения, дающим иной раз отличные результаты, но оно не является общим решением вопроса.

При рассмотрении вопросов оплаты труда А. Файоль выступал как сторонник патернализма. По его мнению, большое влияние на заинтересованность в высокопроизводительном труде оказывают нематериальные стимулы. Внутри предприятия они касаются гигиены и культурных удобств (воздух, свет, чистота, столовая). Вне предприятия они распространяются на страхование, квартиру, питание, воспитание и образование. Руководитель должен заботиться о здоровье, силе, образовании и нравственности своего служебного и рабочего персонала. В целом А. Файоль делал вывод, что вне зависимости от того, какое вознаграждение получает работник – наличные деньги или «добавление натурой», смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника.

**8. Централизация.** Как и «разделение труда», централизация, по А. Файолю, явление естественного порядка. Этот порядок состоит в том, что во всяком животном или социальном организме

восприятия сходятся в одном центре – в мозгу или в дирекции – и из мозга или дирекции исходят приказы, приводящие в движение все части организма. Основной целью централизации всегда является максимально лучшее использование способностей всего персонала.

Централизация не является системой управления хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры. По мнению А.Файоля, основной задачей руководителя является нахождение такой степени централизации, которая наиболее благоприятна для предприятия.

**9. Иерархия (скалярная цепь).** Иерархия – ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими. А.Файоль ввел понятие «иерархическая колея» – путь, по которому, проходя все ступени, следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью обеспеченности передачи и единства распорядительства. Постулируя потребность в высшей инстанции, А.Файоль подчеркивал, что решение проблем путем обращения к ней не всегда оказывается самым быстрым, а иногда может стать слишком долгим. Поэтому надо уметь совместить уважение к иерархической колее с обязательством быстро доходить до цели. Решение проблемы коммуникаций в организациях А.Файоль представил в виде рисунка, на котором иерархия может быть изображена двойной лестницей Ж – А – Р (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Структура иерархии управления

Например, если необходима коммуникация между двумя подчиненными служащими, работающими в разных отделах (отделе Е и отделе П), то формально они могут установить связь, только



послав сообщение вверх по управленческой лестнице и ожидая, пока оно не спустится к адресату. Для того чтобы избежать излишней потери времени и при этом сохранить возможность контроля, А. Файоль предлагает использовать систему делегирования подчиненным прав и ответственности по осуществлению необходимых коммуникаций. В западной управленческой мысли такой подход получил название *gang plank* или «трап»<sup>256</sup>. То есть А. Файоль рекомендовал воспользоваться «переходным мостиком» и пройти прямо из Е в П.

Чтобы не нарушить «линию авторитета», непосредственные начальники (Д и О), должны санкционировать подобную связь и быть в курсе достигнутого соглашения. Если же между Е и П возникнут разногласия, то вопрос передается на рассмотрение их начальникам. Иерархический принцип будет соблюден, если начальствующие лица Д и О уполномочат своих соответственных агентов Е и П вступить в непосредственные взаимоотношения; положение будет вполне урегулировано, если Е и П будут непосредственно осведомлять своих начальников о том, что они сделали по общему согласию. Такой способ коммуникаций позволяет решать некоторые задачи, не выходящие за пределы данной иерархической ступени.

А. Файоль выделял две причины отказа от использования переходного мостика:

1. «Туманность» общей цели предприятия, в результате чего каждое подразделение видит только свою собственную цель и пренебрегает связью с другими.
2. Сам руководитель, находящийся на вершине управленческой пирамиды, не поощряет своих непосредственных подчиненных использовать «переходные мостики».

А. Файоль подчеркивал, что ошибкой является уклонение от иерархической колеи без нужды, но гораздо большей ошибкой будет следование по ней, когда это может грозить опасностью предприятию.

**10. Порядок.** А. Файоль выделял два типа порядка: материальный и социальный. Формула материального порядка – определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте. Результатом материального порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени. Чистота – завершение порядка.

---

<sup>256</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 96.

Форма социального порядка – определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте. Для того чтобы на предприятии господствовал социальный порядок, необходимо решение двух из наиболее трудных административных задач: хорошая организация и хороший подбор персонала. Социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между его нуждами и ресурсами.

Понятие порядка, по убеждению А.Файоля, должно распространяться не только на техническую и социальную стороны организации, но и на складские помещения, условия производства, планы-графики, составленные для различных отделов предприятия и касающиеся всех аспектов их работы.

**11. Справедливость.** По мнению А.Файоля, справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием, которое представляет собой реализацию установленных конвенций. Руководитель предприятия должен стремиться укоренить чувство справедливости на всех ступенях иерархии. Главным в обращении с персоналом должно быть требование справедливости и равенства. Оставаясь в глазах подчиненных справедливым и благородным, руководитель, однако, не должен забывать и о дисциплине.

**12. Постоянство состава персонала.** Стабильность состава персонала во многом зависит от системы планирования кадров и применяемых в организации методов управления. А.Файоль считал, что новым сотрудникам нужно время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, а также привыкнуть к новой обстановке.

Постоянные кадровые перестановки приводят к росту текучести кадров. Текучесть состава является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел в организации. Особенно опасна неустойчивость состава персонала для крупных предприятий. Опасность нестабильности персонала во многом была связана с высокими расходами на подготовку знающих организацию и работающих в ней менеджеров. А.Файоль даже утверждал, что для организации лучше иметь посредственного, но желающего остаться в ней руководителя, чем выдающегося, но собирающегося покинуть ее менеджера<sup>257</sup>.

---

<sup>257</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 843.

**13. Инициатива.** Инициативой А.Файоль называл возможность создания и осуществления плана. К категории инициативы он относил также свободу предложения и осуществления. По мнению А.Файоля, инициатива является одним из сильнейших стимулов, определяющих поведение работников, обеспечивает мотивацию и удовлетворенность работой. Он считал, что возможность максимального проявления инициативы должна быть предоставлена всем работникам за счет делегирования соответствующих полномочий.

**14. Единение персонала (корпоративный дух).** В единении – сила. Смысл этого принципа – в создании и поддержании в организации определенной гармонии. К нарушению гармонии, по мнению А.Файоля, приводят: а) реализация принципа «разделяй и властвуй»; б) злоупотребление письменной формой общения. А одним из средств восстановления гармонии является соблюдение принципа единства распорядительства.

А.Файоль отмечал, что могущество единения обнаруживается не только в счастливом результате гармонии, царящей среди служащих одного предприятия; значительную роль в организации всяких дел играют также коммерческие соглашения, профсоюзы и всякого рода ассоциации.

В целом, хотя выделенные четырнадцать принципов носят предписывающий характер, они допускают гибкую интерпретацию. А.Файоль писал: без принципов мы во тьме, в хаосе; без опыта и меры, даже с наилучшими принципами, мы тоже в трудном положении. Принцип – это маяк, помогающий ориентироваться: служить он может только тем, кто знает путь в порт.

Принципы управления во многом основаны на субъективном опыте руководителя, они показывают, как руководитель осуществляет управленческую деятельность, и определяют его «искусство администрирования». Принципы не связаны жестко между собой и могут дополняться, заменяться или даже существенно трансформироваться в зависимости от конкретной ситуации. Среди рассмотренных принципов А.Файоль выделял наиболее важные, прежде всего «единство руководства» и «единство распорядительства».

Как и большинство представителей классической школы, А.Файоль исходил из того, что следование универсальным принципам управления неизбежно приведет организацию к успеху.

Предложенные А.Файолем принципы управления в начале XX в. способствовали упорядочению управленческого процесса на многих европейских и американских предприятиях. Хотя с тех пор, как знаменитые четырнадцать принципов управления впервые были сформулированы, произошли существенные изменения в механизмах осуществления управления и в самих экономических институтах, многие из принципов остаются практически полезными.

**Элементы управления.** Важным вкладом А.Файоля в управленческую науку является создание нового функционального подхода в менеджменте. Он предложил определение менеджмента, которое практически в неизменном виде используется и в настоящее время.

В управлении А.Файоль выделил пять основных элементов. Они подробно рассмотрены во второй главе второй части работы «Общее и промышленное управление». Основные элементы управления<sup>258</sup>:

1. Предвидение.
2. Организация.
3. Распорядительство.
4. Координирование.
5. Контроль.

Эти элементы определяют сферу деятельности, основные компетенции и меру ответственности руководителя.

**1. Предвидение.** По А.Файолю, предвидеть – значит исчислять будущее и готовить его. Предвидение будущего организации и определение мер, необходимых для перехода в это новое состояние, – существеннейший элемент управления. Оно является начальным пунктом предпринимательской деятельности.

Главным проявлением и наиболее действительным орудием предвидения служит программа действия.

Программа действия должна основываться:

- 1) на ресурсах предприятия (недвижимость, оборудование, сырье, денежный капитал, персонал, мощность производства, район сбыта, социальная конъюнктура и т. д.);
- 2) на природе и важности текущих операций;

---

<sup>258</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 42–84.

- 3) на возможностях будущего, частью зависящих от технических, коммерческих, финансовых и иных условий, в свою очередь подверженных изменениям, важность и момент наступления которых нельзя определить наперед.

А. Файоль считал разработку плана одной из наиболее важных и трудных задач, стоящих перед руководством. В его разработке должна принимать активное участие вся организация. Когда руководитель предприятия принимается за составление программы действия, указывает ее цель и объём, определяет участие каждого отдела в общем деле, координирует отдельные части программы, гармонизирует ее в целом и, наконец, принимает решение о том, какой держаться линии поведения, – он, в сущности, этим и выполняет свою функцию администратора.

Для успешного функционирования организации план, по А. Файолю, должен соответствовать следующим характеристикам:

1. Единство программы. В организации должна применяться только одна программа, которая может распадаться на части, тесно связанные между собой. То есть общий план должен поддерживаться частными планами отдельных организационных структур.
2. Непрерывность. Планируемые действия должны рассматриваться как элементы непрерывной программы развития. Для этого необходимо, чтобы одновременно использовалось как краткосрочное, так и долгосрочное планирование.
3. Гибкость. На предприятии должна быть обеспечена возможность адаптации плана с учетом изменяющихся обстоятельств.
4. Точность. Руководству необходимо пытаться точно предсказывать направления действий.

А. Файоль подчеркивал, что для выработки хорошей программы действия руководящий персонал должен обладать следующими качествами:

- 1) искусством управлять людьми;
- 2) большой активностью;
- 3) определенным нравственным мужеством;
- 4) прочностью служебного положения;
- 5) известной компетентностью в профессиональной специальности предприятия;
- 6) известной общей деловой опытностью.

Акцент А. Файоля на необходимости планирования был уникальным для своего времени. В соответствии с его теорией прогнозирования необходимо составление однодневных, недельных, месячных, годовых, пяти- и десятилетних прогнозов, которые должны были постоянно корректироваться с учетом изменяющихся обстоятельств.

Таким образом, по мнению А. Файоля, планирование – ценный инструмент управления. Программа действия облегчает использование ресурсов предприятия и выбор наилучших средств для достижения цели; она устраняет или уменьшает колебания, неудачные маневры, необоснованные перемены ориентации; она содействует улучшению персонала.

**2. Организация.** Организовать, по А. Файолю, значит снабдить предприятие всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом.

А. Файоль установил, что, несмотря на бесконечное разнообразие предприятий, все социальные составы одного и того же численного значения имеют между собой большое внешнее сходство и различаются главным образом по природе и квалификации образующих их элементов. Независимо от численности работников, на социальном организме (составе) предприятия лежит выполнение следующей административной миссии:

1. Заботиться о том, чтобы программа действия была полностью подготовлена и неуклонно выполнена.
2. Заботиться о том, чтобы социальная и материальная структуры предприятия соответствовали его цели, ресурсам и потребностям.
3. Установить единую, компетентную и энергичную дирекцию.
4. Согласовать действия, координировать усилия.
5. Формулировать ясные, отчетливые и точные директивы.
6. Содействовать хорошему подбору работников: во главе каждого отдела должен стоять компетентный и деятельный человек, каждый служащий должен быть на таком посту, на котором он может принести наибольшую пользу.
7. Отчетливо определить компетенцию.
8. Поощрять инициативу и ответственность.
9. Справедливо и искусно вознаграждать выполненную работу.
10. Устанавливать меры взысканий за провинности и ошибки.
11. Следить за дисциплиной.

12. Наблюдать за тем, чтобы частные интересы были подчинены общему интересу предприятия.
13. Внимательно следить за соблюдением принципа единства распорядительства.
14. Поддерживать материальный и социальный порядок.
15. Устанавливать за всем контроль.
16. Бороться со злоупотреблениями регламентацией, бюрократическим формализмом, бумажной волокитой и т. д.

Эту административную миссию должен выполнять персонал каждого предприятия. Она несложна на простейшем предприятии, но всё больше и больше усложняется, по мере того как становится более важным предприятие и более многочисленным – его персонал.

А. Файоль подробно анализировал принципы построения социального организма. Органы социального организма выполняют шесть существенных функций. В простейшем предприятии они могут быть представлены одним служащим; в предприятии национального масштаба, крайне усложненные и разделенные, эти функции требуют большого количества работников и ведут к созданию очень многочисленных органов и подорганов.

В социальном организме анонимной компании А. Файоль выделил следующие главные органы: 1) группу акционеров; 2) административный совет; 3) главную дирекцию и ее главный штаб; 4) областные и местные дирекции; 5) главных инженеров; 6) начальников служб; 7) заведующих мастерскими; 8) мастеров; 9) рабочих.

Таким образом, по мнению А. Файоля, форма, принимаемая организацией, в первую очередь зависит от количества сотрудников. По мере роста и усложнения организации растет и количество присущих ее функций. Точно так же возрастание количества работников вызывает потребность в увеличении числа контрольных уровней.

**3. Распорядительство.** Этот элемент управления появляется после того, как организация сформирована и ее нужно привести в действие. Целью распорядительства для каждого начальника является вовлечение, насколько это возможно, подчиненных ему служащих в круг интересов предприятия. А. Файоль считает, что искусство распорядительства основывается на некоторых личных качествах руководителя и на знании им общих принципов управления.

По мнению А. Файоля, для успешного управления и облегчения распоряительства руководитель должен помнить о следующих правилах:

1. Обладать глубоким знанием своего персонала. При этом, каков бы ни был иерархический уровень начальника, в его непосредственном подчинении должно находиться не больше шести сотрудников.
2. Устранять неспособных. Если работник в силу тех или иных причин оказывается не в состоянии выполнять возложенные на него обязанности, то для восстановления правильности функционирования предприятия руководитель должен устранить такого работника. При этом руководитель может предоставить ему денежные компенсации, почетные вознаграждения, наконец, перевод на менее сложную работу, что позволяет оставлять ему некоторую активность. Такое решение вселяет всем служащим полное спокойствие за их будущность.
3. Быть хорошо знакомым с договорами между предприятием и служащими.
4. Подавать хороший пример. Повиновение не должно достигаться лишь боязнью репрессий. Если начальник подает пример аккуратности, деятелен, мужествен, предан, ему подражают и если он умеет вести дело, ему удастся заставить сотрудников полюбить работу.
5. Делать периодические осмотры предприятия; при этих осмотрах пользоваться синоптическими таблицами. Синоптические таблицы представляют иерархическую лестницу всех руководящих лиц предприятия с обозначением главных директоров и указанием непосредственных подчиненных каждому из них. Две таблицы, сделанные в различное время, показывают, какие изменения произошли за данный промежуток времени в построении социальной части организации.
6. Устраивать совещания со своими главнейшими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий. Это позволяет использовать идеи подчиненных для выработки эффективных решений и проконтролировать правильность понимания и выполнения сотрудниками своих обязанностей.



7. Не загружать свое внимание мелочами. Не загружать себя мелочами – это не значит не обращать внимания на мелочи. Начальник должен знать всё, но он не может всего сделать. Недопустимо, чтобы отвлечение внимания на мелочи имело следствием упущения в более важных вопросах.
8. Добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух ответственности, инициатива и сознание долга. Начальник должен содействовать единению персонала, развивать инициативу своих подчиненных, предоставляя им максимальную возможность деятельности, какая только совместима с их положением и установкой, – даже ценой некоторых ошибок, серьезность которых может быть существенно уменьшена при надлежащем контроле. А. Файоль подчеркивал, что руководитель может быстро превратить работника с неявными способностями в первоклассного специалиста, не выполняя за него всю работу, а действуя методом подсказки.

Таким образом, реализация функции распорядительства позволяет организации работать в соответствии с ее намерениями. Особенностью подхода А. Файоля в отношении распорядительства является акцентирование внимания на необходимости мотивирования и стимулирования сотрудников для достижения целей организации.

**4. Координирование.** Координировать – значит согласовать все операции в предприятии таким образом, чтобы облегчить его функционирование и успех. Этот элемент управления призван сбалансировать различные аспекты деятельности организации.

Одним из лучших средств поддержания персонала в рабочем состоянии и облегчения ему выполнения обязанностей является проведение совещаний начальников служб. В целях координации деятельности А. Файоль предлагает проводить еженедельные совещания начальников служб на всех предприятиях, независимо от их отраслевой принадлежности. Такая рекомендация применима, по его мнению, и по отношению к самым крупным единицам – министерствам и самому правительству.

Участники совещаний не занимаются составлением плана, а следят за его выполнением в существующих условиях. В результате таких совещаний каждое структурное подразделение уточняет, что ему нужно делать, происходит согласование действий между подразделениями.

**5. Контроль.** Контроль на предприятии состоит в проверке, всё ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказанием и установленным принципам. Целью контроля является выявление слабых сторон, ошибок и заблуждений, чтобы можно было их исправить и избежать их повторения.

Контроль затрагивает всё – персонал, оборудование, товарно-материальные ценности, финансовые ресурсы, рабочие операции и т.д. По мнению А.Файоля, осуществлять контроль должны не только руководство. Этим должны заниматься беспристрастные контролеры, не связанные отношениями подчинения с контролируруемыми работниками. Контролер должен соответствовать ряду требований (компетентность, сознание долга, независимость от контролируемого, способность суждения и такт).

Для того чтобы контроль был действительным, нужно, чтобы он был проведен вовремя и сопровождался санкцией. Не менее важно также, чтобы вытекающие из него практические заключения были обязательно своевременно рассмотрены руководством и учтены в последующей деятельности. Таким образом, контроль у А.Файоля стимулирует процесс обратной связи, благодаря наличию которого организация легко адаптируется к изменяющимся условиям и постоянно обновляется.

А.Файоль отмечал, что, как и остальные элементы управления (предвидение, организация, распорядительство и координирование), контроль требует всегда неослабного внимания и часто большого искусства. Можно сказать, что контроль связывает все эти элементы и завершает, по сути, круговой процесс управленческой деятельности.

Таким образом, все элементы: предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль – являются обязательной частью управленческого процесса. Все они рассматриваются А.Файолем не как отдельные, выполняемые независимо друг от друга действия, а как неотъемлемые составляющие деятельности руководителя в целом. Выпадение хотя бы одного элемента приводит к нарушению всего механизма управления. Все элементы управления точно выверены, строго структурированы и являются основой «науки администрирования».

**Влияние А.Файоля на эволюцию теории управления.** Идеи А.Файоля были революционными в первые десятилетия XX в. Он является одним из самых ранних исследователей, осуществивших

анализ управленческой деятельности. Как и все основатели классической школы менеджмента, А. Файоль стремился к использованию в управлении научных методов. С одной стороны, в менеджменте он видел универсальную науку, применимую во всех областях человеческой деятельности, с другой – подчеркивал, что в вопросах управления нет ничего абсолютного.

В первой четверти XX в. А. Файоль был единственной в Европе фигурой, сопоставимой с Ф. У. Тейлором. Л. Урвик писал: «Тейлор первым пришел к мысли о том, что менеджмент и администрирование должны изучаться с научных позиций. Файоль же показал, что совершенствование управления не сводится к повышению производительности труда или планированию деятельности подчиненных организационных единиц, – оно должно стать предметом более пристального рассмотрения и практического административного освоения людьми, стоящими во главе организации»<sup>259</sup>.

Практически сразу же после выхода работы А. Файоля «Общее и промышленное управление» и на Западе, и в России его теорию администрирования стали сравнивать с теорией научного управления Ф. У. Тейлора. Даже в работе самого А. Файоля содержалась оценка системы Ф. У. Тейлора. Для облегчения понимания и сравнения концепций Ф. У. Тейлора и А. Файоля, определения их сходства и различия их идеи целесообразно представить в виде табл. 8.3.

Таблица 8.3

Сравнение концепций Ф. У. Тейлора и А. Файоля

Признак сравнения	Управленческие идеи Ф. У. Тейлора	Управленческие идеи А. Файоля
Цель исследования	Повышение эффективности функционирования предприятия	Повышение эффективности функционирования предприятия
Объект исследования	Промышленное предприятие	Промышленное предприятие
Уровень рассмотрения проблем	Вопросы цехового производства	Вопросы общего управления

<sup>259</sup> L. Urwik, The Funktion of Administration with Special Reference to the Work of Henry Fayol (1937). Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 105.

Продолжение табл. 8.3

Признак сравнения	Управленческие идеи Ф. У. Тейлора	Управленческие идеи А. Файоля
Предмет исследования	Деятельность простого рабочего	Деятельность аппарата управления предприятием
Метод исследования	Изучение и хронометраж трудовых операций	Обобщение практического опыта управления
Главное звено исследования	«Рабочий – мастер – заводууправление»	«Аппарат управления – заводууправление»
Привлечение к исследованию других специалистов	Привлечение к исследованиям инженеров, математиков, психологов и других специалистов	Самостоятельные исследования
Понимание организации	Преимущественно механистическое представление об организации	Организация – живой организм, нуждающийся в поддержании гармонии
Организационные структуры	Исследование и рационализация преимущественно «материального» организма	Исследование и рационализация преимущественно «социального» организма
Положение работника	Работник – один из составляющих элементов производства, наряду с предметами труда и средствами производства	Работник – социально-психологический индивид, первичный элемент производства
Руководитель	Функционер, бюрократ	«Достигающий индивид»
Влияние руководителя на эффективность функционирования предприятия	Руководители-менеджеры рассматриваются почти как наблюдатели, ответственность их ограничена	Руководитель оказывает определяющее влияние на процветание предприятия
Качества руководителя	Акцент на качествах мастера: такт, энергия и т. д.	Акцент на нравственных качествах верховного администратора: воля, активность, энергия, мужество ответственности, чувство долга, забота об общем интересе

Окончание табл. 8.3

Признак сравнения	Управленческие идеи Ф. У. Тейлора	Управленческие идеи А. Файоля
Необходимость управленческого образования	Необходимость развития не только инженерно-технических навыков, но и административных	Необходимость развития не только инженерно-технических навыков, но и административных
Управленческий опыт у исследователя	На разных уровнях управленческой пирамиды	На высших уровнях управленческой пирамиды

В целом, несмотря на несовпадение точек зрения по ряду вопросов, идеи Ф. У. Тейлора и А. Файоля нельзя рассматривать как полностью противоположные, скорее, они дополняют друг друга. И Ф. У. Тейлор, и А. Файоль сформулировали принципы менеджмента, следование которым может повысить эффективность функционирования предприятия, и значительно продвинули обоснование общей концепции менеджмента.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы предпосылки возникновения административной школы менеджмента?
2. Является ли теория А. Файоля универсальной?
3. Дайте характеристику управленческим принципам А. Файоля. Все ли они применимы в настоящее время?
4. Какие принципы управления наиболее значимы с точки зрения административной теории?
5. Что является основой «науки администрирования»?
6. В чём сходство и различие школы научного управления и административной школы?

## 8.2. Развитие административной теории

Основные идеи и допущения административного менеджмента стали предметом интенсивных исследований в первой половине XX в. Большой вклад в распространение административной теории первоначально внесли не представители экономических, общественных наук или школ бизнеса, а практикующие менеджеры и консультанты по управлению. Только расширив свои позиции на практике, административная теория стала рассматриваться в учебниках по управлению и изучаться в специализированных учебных заведениях.

К числу наиболее известных последователей и популяризаторов административной теории А. Файоля можно отнести: Л. Гулика, Л. Урвика, Дж. Муни, А. Рейли и А. П. Слоуна.

### 8.2.1. Теория организации Л. Гулика

**Лютер Халси Гулик**<sup>260</sup> (1892–1993) – американский исследователь проблем организации и управления, специалист по государственному управлению, последователь и популяризатор административной теории А. Файоля, представитель «второго поколения классической школы».

Л. Гулик родился в Осаке. В 1919 г. был назначен главой специального училища при Бюро муниципальных исследований, преобразованного позднее в Национальный институт государственного управления США. С 1921 г. – президент Национального института государственного управления. В 1930-х гг. вошел в состав Комитета Браунлоу, занимавшегося реорганизацией управления при президенте США, а также помогал созданию государственной администрации Расчетной палаты. Долгое время Л. Гулик занимал многие ответственные посты в правительстве, включая Комитет по производству вооружений, Комиссию ООН по репарациям в Москве, Потсдаме, Токио и Маниле, а также президентский Комитет по административному управлению. Л. Гулик являлся консультантом во многих международных организациях, например

---

<sup>260</sup> Фамилия Gulick иногда передается по-русски как Гьюлик.

Всемирной организации здравоохранения при ООН и ЮНЕСКО. В 1960-е гг. стал консультантом президента Г. Насера по вопросам создания новой конституции Египта. Читал лекции по вопросам управления в Мичиганском университете.

**Основные работы.** В период с 1920 по 1990 г. самостоятельно и в соавторстве с другими учеными Л. Гулик написал пятьдесят книг и около двухсот статей. Наиболее известная публикация – «Доклады о науке управления» (1937). Она была подготовлена к печати совместно с Линдалом Урвиком и представляет собой интернациональный сборник работ, написанных известными специалистами в области классической теории управления: Г. Денниссоном, А. Файолем, М. Фоллетт, Дж. Ли, Дж. Муни и др.

В этом одномтомном сборнике содержатся наиболее исчерпывающие формулировки классических теорий организационных структур, и его можно рассматривать, по сути, как работу по истории управленческой мысли в области теории организации. Из одиннадцати разделов работы «Доклады о науке управления» две статьи принадлежат Л. Гулику: «Заметки по теории организации» и «Наука, ценности и общественная организация». Кроме того, к числу основных работ Л. Гулика можно отнести: «Административные размышления о Второй мировой войне» (1948), «Политическое и административное руководство» (1963).

В своих работах Л. Гулик попытался свести в единую эффективную схему европейские «гуманистические» взгляды на управление с научным прагматизмом Ф. У. Тейлора. Большое внимание он уделял анализу государственного управления, принципам построения организаций, рассмотрению вопросов общего руководства.

По общему мнению западных ученых, статья Лютера Гулика «Заметки по теории организации», открывающая сборник «Доклады о науке управления», стала окончательным утверждением подхода к управлению организациями, основанного на «принципах», и является самым ясным и наиболее подробным выражением взглядов автора на философию управления<sup>261</sup>.

<sup>261</sup> Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 88 ; Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 261–262.

**Теория разделения и координации труда.** Л. Гулик начинает статью «Заметки по теории организации» с изложения классической концепции разделения труда и видит в этом явлении основную причину происхождения организации. По мнению Л. Гулика, вопрос «разделения труда – это вопрос человеческой сущности, времени и пространства»<sup>262</sup>. На каждом широкомасштабном и сложно структурированном предприятии, требующем большого количества людей, наилучший результат будет достигнут при разделении труда между ними. Разделение труда необходимо, поскольку, во-первых, оно делает возможным более эффективное использование разнообразных умений и навыков работников, а во-вторых, уменьшает потери времени.

«Разделение труда и интеграция являются ступенями, по которым человечество поднимается по лестнице цивилизации». При этом Л. Гулик акцентирует внимание на том, что существуют три ограничения, за пределами которых разделение труда не может быть использовано достаточно эффективно:

1. Когда оно создает задачи, решение которых требует участия менее чем одного работника.
2. Когда оно связано с технологией и привычным образом действий в данное время в данном месте.
3. Когда физическое разделение переходит в органическое разделение. Например, «если отправить переднюю часть коровы пастись на луг, а заднюю часть оставить в амбаре и постоянно ее доить».

Рассматривая третье ограничение, Л. Гулик переходит к соотношению целого и части. Как он писал, тот факт, что «целое равно сумме своих частей, является аксиомой. Но при делении “целого” надо быть уверенным, что даже невидимые элементы и взаимосвязи учтены». В отношении многих вещей и явлений, и в управлении в том числе, целое представляет собой нечто большее, чем сумма его отдельных частей, например, «часть работы, которая должна быть выполнена, не может быть разделена на видимые части без угрозы потери главного замысла, действующих взаимосвязей и заключенной в ней идеи».

---

<sup>262</sup> Здесь и далее цитирование работы Л. Гулика «Заметки по теории организации» будет проводиться по сборнику трудов ведущих теоретиков американской управленческой мысли: Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 100–118.



По мнению Л. Гулика, отличие целого от суммы его частей обеспечивает человек, лидер, архитектор, координирующий деятельность сотрудников: «Координатор является специалистом, потребность в котором возникает тогда, когда дальнейшее разделение труда становится невозможным. Координация не возникает случайно. Она должна быть завоевана путем мощного, упорного и организованного усилия».

Л. Гулик выделил два основных способа к осуществлению координации:

1. Посредством организации, т.е. через взаимоотношения подразделений, руководство которыми поручено людям, находящимся во властной структуре, так, чтобы начальники могли координировать работу, отдавая подчиненным распоряжения, которые бы шли от верхних структур предприятия к нижним.
2. Посредством господства идеи, а именно посредством развития разумной целеустремленности в мыслях и желаниях тех, кто работает вместе как команда, чтобы каждый работник сам добровольно хотел согласовывать свою задачу с общим делом.

Эти два принципа организации являются взаимозависимыми и в равной мере необходимы каждому успешно действующему предприятию. Л. Гулик подчеркивал, что «вопрос координации надо рассматривать по-разному в крупных и мелких предприятиях, в сложных и запутанных ситуациях, в устойчивых и новых или меняющихся организациях».

Л. Гулик выделил несколько ограничивающих факторов в развитии процесса координации. Основные из них:

1. *Размер и время.* Например, «в крупном сложно структурированном предприятии вмешивается организация, линии властных полномочий переплетаются, и существует опасность, что работники забудут основную цель и направят свои силы исключительно на достижение личной выгоды».

2. *Масштаб контроля.* По мнению Л. Гулика, при организации управления обязательно нужно учитывать масштаб контроля. Он анализировал различные факторы, оказывающие влияние на выбор оптимального диапазона контроля: личные способности самого руководителя, его территориальная близость к подчиненным, устойчивость организации, характер выполняемой работы и др.

Он писал, что «возможности человеческой природы чрезвычайно ограничены. Человеческий разум и воля могут охватить лишь ограниченное число непосредственных деловых контактов... Вопрос границы контроля частично связан с вопросом ограниченности знаний, но в большей степени он связан с временными и энергетическими ограничениями. В результате управляющий любого предприятия может лично управлять лишь несколькими людьми. Он должен положиться на них при руководстве другими, и на других, которые, в свою очередь, руководят еще другими людьми. Таким образом, эта цепочка управления охватывает всех вплоть до последнего служащего предприятия».

3. *Возможности единоначального управления.* Принцип единоначалия, по Л. Гулику, относится не к начальникам, а к подчиненным. По его мнению, «работник, выполняя поручения различных начальников, будет сбит с толку, будет безответственным и будет неэффективно выполнять поручения; и, наоборот, работник, подчиняющийся одному начальнику, будет работать с большей ответственностью, методично и эффективно выполняя его поручения. В то же время слепое следование принципу единоначалия также может привести к несуразностям, которые, однако, не столь важны, когда речь идет о степени неразберихи, неэффективности и безответственности, которые возникают при нарушении этого принципа».

4. *Техническая эффективность.* Концепция эффективности тесно связана с принципом однородности профессиональной структуры. Он пишет, что никому бы и в голову не пришло объединить органы, отвечающие за образование, и органы, отвечающие за водоснабжение. Для повышения эффективности технической деятельности менеджера можно нанять, например, специалиста по персоналу, но при этом неспециалист не может давать технические указания специализированному подразделению.

Л. Гулик отмечал, «специализированный персонал, как правило, не обладает достаточными знаниями, поэтому не следует позволять ему брать на себя несвойственные ему полномочия, выходящие за пределы его компетенций». Главное правило, которым необходимо пользоваться руководителям при определении взаимоотношений со штатом специалистов: специалисты должны быть «у вас под рукой, а не над вами». В свою очередь, по мнению

Л. Гулика, специалисты не должны забывать, о том, что компетенция не является их общим качеством, отделимым от конкретной области знаний. По его образному выражению, «королевская мантия в одном государстве не обеспечивает тех же полномочий в другом; ее ношение будет там не более чем маскарадом».

**Модели организации.** По мнению Л. Гулика, при обсуждении теории организации одной из основных причин разногласий является то, что одни руководители работают и думают «сверху вниз», в то время как другие – «снизу вверх». Те, кто действует «сверху вниз», рассматривают организацию как систему разделения предприятия, руководимого исполнительным директором. Те, кто действует «снизу вверх», рассматривают организацию как систему объединения отдельных рабочих подразделений в целое, которое, в свою очередь, подчиняется исполнительному директору.

Л. Гулик пишет: «При планировании подразделений, подчиняющихся непосредственно президенту, должен применяться принцип ограничения сферы контроля; при создании отделов со специальными функциями должен применяться принцип однородности. Если на каком-либо предприятии распределение множества функций организовано таким образом, что первое сверху подразделение не всегда пересекается с первым находящимся внизу отделом, то тогда следует создать дополнительные подразделения и отделы. Однако при каждом последующем шаге строгое следование двум противоречащим принципам должно ослабевать, пока не произойдет их совпадение».

В основу распределения функций между административными единицами могут быть положены различные критерии. По мнению Л. Гулика, производственные единицы могут объединяться по четырем признакам, которые оказывают различное воздействие на координирующую функцию.

Во-первых, по цели административной деятельности. Внутри учреждения можно рационально распределять задачи, группируя виды деятельности так, чтобы они способствовали достижению одной цели или решению одной задачи. В этом случае задача руководителя будет состоять в наблюдении за тем, чтобы основные цели согласовывались, а не входили в противоречие с различными используемыми процессами.

Во-вторых, по процессу деятельности. При таком способе построения организации методы работы будут стандартизированы с точки зрения профессий, т.е. в одном административной подразделении будут сконцентрированы такие виды деятельности, которые характеризуются выполнением однотипных операций или использованием одинаковой техники (например, отдел проектирования работ или бухгалтерия). При таком подходе руководитель отвечает за координирование и синхронизацию деятельности всех подразделений для обеспечения нужного результата и выполнения услуг.

В-третьих, по людям или предметам, с которыми организации имеют дело. В этом случае в одном структурном подразделении будут находиться сотрудники, изготавливающие однотипные товары, обслуживающие одни группы клиентов и т. д.

В-четвертых, по месту нахождения. При специализации по зонам все вопросы, связанные с конкретным географическим районом, должны рассматриваться в одном подразделении. Задачей руководителя в этом случае является наблюдение за тем, чтобы каждая из этих услуг использовала стандартные методы и чтобы работа каждой области была частью общей программы и общей политики.

Если деятельность подразделения внутри организации определяется более чем одним из перечисленных выше принципов, то возникает опасность увеличения разногласий между подразделениями, особенно там, где происходит пересечение или перекрытие их полномочий. Поэтому основная управленческая функция руководителя будет состоять в ослаблении этих противоречий с целью обеспечения спокойной работы всей организации. Л. Гулик считал, что разногласия могут быть ослаблены или преодолены в результате введения пятого координирующего элемента – координации с помощью идей. Он пишет: «Любое крупное и комплексное предприятие будет неспособным к эффективному устройству, если вместо координации его деятельности будет осуществляться лишь налаживание ее организации. ...Соответственно и наиболее трудной задачей для руководителя является не командование, а управление, то есть развитие желания и готовности к совместной работе ради общей цели у всех людей, вовлеченных в любой вид трудовой деятельности на данном предприятии».

В целом в работе Л. Гулика «Заметки по теории организации» было выделено десять «универсальных» принципов организации:

- 1) разделение труда и специализация;
- 2) департаментализация на основе цели, процесса, клиентуры или места;
- 3) координация посредством иерархии;
- 4) координация посредством идеи;
- 5) координация посредством комиссий;
- 6) децентрализация;
- 7) единство командования;
- 8) штаб и линия;
- 9) делегирование;
- 10) диапазон управления.

В своих более поздних сочинениях Л. Гулик продолжал выступать за признание и одобрение принципов управления.

Выделение различных принципов управления характерно для большинства представителей как административной, так и всей классической школы. Этот подход оказал значительное влияние на формирование многих направлений западной управленческой мысли. В одних случаях возникновение теории было связано с конкретизацией «классицистских» принципов построения организации, в других, наоборот, новое течение управленческой мысли формировало свои концепции, основываясь на критике ряда положений классиков.

**Функции управления.** Теория управления Л. Гулика основывается на файолевском понимании «пяти элементов администрации». При этом Л. Гулик считал сферу деятельности высшего управленческого звена более обширной и сложной, чем она была представлена у А. Файоля. Поэтому Л. Гулик расширил функции администрации А. Файоля и выделил семь направлений деятельности и обязанностей любого руководителя высшего звена.

В своей статье «Заметки по теории организации» Л. Гулик ввел знаменитую мнемоническую аббревиатуру POSDCORB, отражающую функции управления: планирование, организация, подбор персонала, руководство, координация, отчетность, бюджетирование. Он подчеркивал, что «POSDCORB – это аббревиатура, составленная, чтобы привлечь внимание к различным

функциональным элементам деятельности руководителя, так как понятия “администрирование” и “менеджмент” потеряли свой конкретный смысл». POSDCORB задумывался как связующее звено между теорией управления и реальной управленческой практикой.

Понятие POSDCORB составлено из начальных букв слов, означающих следующие виды деятельности:

- *Planning (планирование)* – определение основных направлений деятельности, выделение того, что нужно сделать, выработка методов реализации целей, поставленных перед организацией.
- *Organizing (организация)* – создание формальной структуры власти, посредством которой организуется и координируется работа подразделений для достижения поставленных целей.
- *Staffing (управление персоналом)* – комплекс функций, связанных с приемом на работу, обучением персонала, а также с поддержанием благоприятных условий труда.
- *Directing (руководство)* – постоянная работа по принятию и реализации решений через специальные и общие указания и инструкции, используемые для руководства предприятием.
- *Co-ordinating (координация)* – всевозможные обязанности и полномочия по созданию связей между различными частями работы.
- *Reporting (отчетность)* – постоянное информирование тех, перед кем руководитель несет ответственность, о том, что происходит; это подразумевает информирование как руководителя, так и подчиненных путем ведения документации, исследований, проверок.
- *Budgeting (составление бюджета)* – вся деятельность, связанная с бюджетированием в форме финансового планирования бухгалтерской деятельности и контроля.

Таким образом, основное содержание деятельности руководителя высшего звена было взято из функционального анализа, разработанного Анри Файолем в его труде «Общее и промышленное управление». Три элемента административной деятельности, такие как планирование, организация и координация, были непосредственно заимствованы из теории А. Файоля. Понятие «распорядительство» было заменено на понятие «руководство». Вместо функции «контроль» появились такие направления деятельности,

как составление бюджета и отчетность. А из функции «организация» в качестве самостоятельной части была выделена функция «управление персоналом».

По мнению Л. Гулика, «если эти семь элементов могут являться основными обязанностями руководителя высшего звена, значит, они могут быть преобразованы в отдельные подразделения исполнительной власти». Необходимость и возможность их создания определяется размером и сложностью структуры предприятия. Исследователь пишет, что «на крупных предприятиях, где руководитель высшего звена не в состоянии справиться с возлагаемой на него работой, необходимо организовать одно или несколько подразделений POSDCORB».

В более поздних работах Л. Гулик изменил формулу POSDCORB на POSDECORB. Был добавлен еще один элемент – Evaluation (оценка)<sup>263</sup>. Автор также пришел к признанию важности принципа децентрализации, делегирования полномочий служащим низшего звена и их участия в принятии решений.

По мнению Л. Гулика, люди, находящиеся на вершине управленческой иерархии, должны обладать широким набором качеств. Он подчеркивает необходимость наличия у руководителей организаторских способностей и умения повести за собой подчиненных. При этом Л. Гулик указал и на факторы, которые могут ограничивать возможности руководителя. К ним относятся: 1) неопределенность будущего; 2) недостаточность знаний у самих руководителей; 3) отсутствие у них необходимых административных навыков и отработанных методов; 4) общая нехватка предписанных и научно обоснованных процедур и программ; 5) огромное количество переменных факторов и неполнота человеческого знания, в частности о человеке и его жизни.

В работе «Административные размышления о Второй мировой войне» Л. Гулик акцентирует внимание на необходимости замены руководителей, в случае если они оказываются не соответствующими ситуации. В то же время Л. Гулик рекомендует сохранение престижа высшего руководства. По его мнению, «это жестоко

---

<sup>263</sup> Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001. 630 с.

по отношению к нижестоящим организациям и подчиненным, но сохраняет целостность общего управления в мире испытаний и ошибок... Высшее руководство должно отвечать за общий результат, а не за каждый подотчетный ему сегмент»<sup>264</sup>.

Рассматривая вопросы управления и роли руководителя на государственном уровне, Л. Гулик формулировал вопрос так: «Должен ли администратор быть динамичным, активным лидером города, или он должен заниматься чисто административным руководством в узком смысле этого слова, а решение всех стратегических (политических) вопросов предоставить совету?»<sup>265</sup> Л. Гулик пришел к выводу, что политическую функцию нельзя отделить от административной, поскольку многие политические решения неразрывно связаны с администрированием.

Одним из первых в рамках административной школы Л. Гулик акцентировал внимание на важности человеческого фактора – «именно люди, а не организации определяют работу». По его мнению, «человеческие существа обладают мыслительными способностями и чувствами и не ведут себя адекватно, когда к ним относятся как к мелким колесикам огромной машины». Для повышения эффективности труда работников, усиления мотивации к проявлению преданности предприятию, вовлечения в решение общих задач на предприятиях нужно иметь структуру, занимающуюся управлением персоналом. Ее действия должны быть направлены на решение следующих задач:

- развитие творческих усилий работников, что будет способствовать наилучшим образом не только задачам контроля, но и улучшению моральной атмосферы;
- развитие профессиональных ассоциаций работников;
- поиск путей решения проблем, возникающих на рабочем месте;
- осуществление морального и материального вознаграждения за трудовые успехи работников;
- налаживание такой организации работы, которая поможет людям трудиться в соответствии с их реальными возможностями.

---

<sup>264</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 265.

<sup>265</sup> *Gulick L. Political and Administrative Leadership // Public Management. 1963. November.*



Таким образом, в своей теории организации Л. Гулик рассматривает процесс управления как единое целое, не ограниченное только формальными аспектами. Он подчеркивает важность учета неформальных факторов организации, особенностей человеческих отношений. Однако Л. Гулику не удалось до конца понять значение человеческого элемента в организациях. Как подчеркивал Д. М. Гвишиани, в большинстве своем разработанные им организационные принципы касаются в основном лишь архитектуры формальной организации<sup>266</sup>.

В 1950–60-е гг. XX в. в большинстве стран Запада актуализировалась задача планирования и прогнозирования экономики. Л. Гулик также занимался разработкой вопросов планирования. Основываясь на анализе американской экономики, Л. Гулик пришел к выводу о том, что планирование является важнейшим элементом управления. По его мнению, необходимо непрерывное планирование – как до разработки программы, так и во время ее реализации в качестве источника информации для размышления и анализа: «Планирование, исследования и текущая работа идут рука об руку; они являются параллельными и взаимовлияющими видами деятельности. Планирование должно также быть гибким, не создающим помех; но не следует чрезмерно увлекаться планированием, так как это сокращает возможности осуществления выбора в настоящем и будущем»<sup>267</sup>.

Хотя основное внимание Л. Гулик уделял разработке целостной управленческой теории, он пришел к выводу о том, что всесторонне разработанной теории управления так и не существует. То, что имелось вместо нее, он называл «более или менее достоверными и частично подтвержденными предположениями», а не доказанной управленческой теорией.

**Значение идей Л. Гулика.** Л. Гулик внес огромный вклад в развитие управленческой мысли. Он доказывал, что управление является общим понятием, в одинаковой степени применимым и к бизнесу, и к руководству государством. Являясь представителем административной и, более широко, классической школы, он пропагандировал идею о том, что управление должно основываться на прочных научных принципах.

---

<sup>266</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Наука, 1972. С. 267.

<sup>267</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 266.

Систематизация функций руководителей, осуществленная Л. Гуликом, получила широкое признание и применение не только в процессе обучения управленческих кадров на промышленных предприятиях, но и в государственных учреждениях США.

В то же время его подход постоянно подвергался критике. Неправомерным считалось его утверждение о том, что исследование менеджмента и администрирования должно быть сосредоточено на роли высшего руководства. Рассматривая роль руководителя, он понимал важность лидерства, но при этом не давал ему определения. Г. Саймон, исследовав модель POSDCORB, нашел ее неполной, внутренне противоречивой и неприменимой ко многим управленческим ситуациям, которые возникают в государственных структурах. В целом можно сказать, что Л. Гулик ограничивался анализом управленческих проблем, не предлагая, однако, каких-либо конкретных методов их решения.

Несмотря на критику, Л. Гулик заслужил признание в качестве одного из ведущих теоретиков организации, в течение многих лет оказывавших серьезное влияние на науку об управлении. Некоторые из идей Л. Гулика опередили свое время. Прежде всего, это относится к разработке вопроса о важности руководящей идеи. Он считал, что ясная формулировка цели, которая понятна всем членам организации, является наиболее важным фактором успеха. «Направляющая идея» воодушевляет всех членов организации и заставляет их совершать больше по сравнению с обычными условиями. Пристального внимания специалистов по менеджменту заслуживает и представление Л. Гулика о том, что организации являются лишь целями для достижения средств.

### **8.2.2. Управленческие принципы Дж. Муни и А. Рейли**

Большой вклад в формирование и развитие административной школы менеджмента внесли Дж. Д. Муни и А. К. Рейли. В своих работах они развили теорию принципов управления и системно подошли к анализу управления организацией в целом. В 1930-е гг. ими была предпринята попытка сформулировать принципы, по которым должна строиться эффективная организация. Их главной заботой было повышение эффективности применительно к работе всей

организации. Во многом такая ориентация их исследований была связана с тем, что они имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.

**Джеймс Муни (1884–1957)** – американский экономист, инженер, один из руководителей компании General Motors.

Дж. Муни получил ученую степень в области бизнеса в Университете Нью-Йорка и затем защитил диссертацию на звание доктора технических наук в Технологическом институте Кейса. Он занимал важные посты в компаниях Remy Electric Company, GM Overseas и Willys Overland Motors. Был высококвалифицированным инженером и опытным топ-менеджером. Одним из первых обосновал универсальность принципов организации.

**Алан Рейли (1869–1947)** – американский теоретик менеджмента, один из руководителей компании General Motors. Одним из первых всесторонне обосновал принцип делегирования ответственности.

**Основные работы.** Наиболее известной совместной работой Дж. Муни и А. Рейли является работа «Прогрессивная индустрия»<sup>268</sup> (1931). Второе, более полное, издание этой работы вышло в 1939 г. под названием «Принципы организации», а третье – в 1947 г., уже после смерти А. Рейли.

В организационной теории Дж. Муни и А. Рейли основное внимание было сконцентрировано на следующих моментах: во-первых, рассматривалась сущность организации, во-вторых, авторами были выдвинуты и всесторонне обоснованы главные принципы построения организаций, в-третьих, был проведен анализ влияния современных приемов менеджмента на эффективность функционирования предприятий и уровень благосостояния общества и, в-четвертых, они одними из первых в управленческой мысли доказали бесполезность производства без продаж.

**Понятие организации.** В работах «Прогрессивная индустрия» и «Принципы организации» Дж. Муни и А. Рейли предложили общее определение понятия «организация». По их мнению, организация представляет собой одну из форм объединения людей для достижения общей цели. На основе анализа эволюции различных организационных форм, начиная со времен Римской империи и Средневековья и заканчивая предприятиями начала XX в., обобщения опыта построения правительственных структур

---

<sup>268</sup> Название работы Дж. Муни и А. Рейли *Onward Industry* иногда также переводится как «Прогрессирующая индустрия» или «Развивающаяся индустрия».

и церковной иерархии они пришли к выводу, что для человечества характерна приверженность к организационной деятельности, в совместной деятельности люди достигают большего эффекта, нежели порознь. Поэтому организация – это универсальное явление: «Возраст организации равен возрасту человеческого общества»<sup>269</sup>.

По мнению Дж.Муни и А.Рейли, организационная структура начинается там, где двое или больше людей объединяют свои усилия для достижения поставленной цели. Без определения цели в любой сфере не может эффективно функционировать ни одна организация. Однако они подчеркивали, что сама по себе комбинация людей и цели еще не составляет организационной структуры.

Цели организации соотносятся у них с концепцией доктрины. С одной стороны, доктрина является почти синонимом понятия цели, так как отражает идею, философию и пр.: «Доктрина в своем первоначальном смысле означает просто определение цели»<sup>270</sup>. С другой – доктрина включает также процедуры достижения поставленной цели. Поэтому соавторы настаивают на том, чтобы доктрина (цель) была и необходимой, и легитимной.

Дж.Муни и А.Рейли подчеркивают, что даже если каждый член организации знает общую цель и осознаёт предназначение организации, это осознание неодинаково на разных ступенях организационной структуры. Оно укрепляется по мере продвижения вверх и, наоборот, ослабевает на нижних ступенях иерархии. То есть достижение общей цели требует взаимопонимания всех членов организации. Дж.Муни и А.Рейли исходили из того, что управление – это искусство вдохновлять и направлять других людей. Поэтому главной обязанностью высшего руководства должно стать обеспечение таких условий, при которых предназначение организации осознаётся как можно большим числом ее членов.

Таким образом, в рамках административной школы произошел переход от управления по заданию к управлению на основе формирования общих целей.

**Принципы организации.** Дж.Муни и А.Рейли считали, что существуют свойства организации, которые проявляются во всех без исключения группах людей, и результативное управление

---

<sup>269</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 209.

<sup>270</sup> Mooney J. D., Reiley, A. C. Onward Industry. New York : Harper & Brothers, 1931. P. 27.

возможно только на основе знания этих свойств. Они дополнили работу А.Файоля и сформулировали принципы построения эффективной структуры.

В работе «Прогрессивная индустрия» внимание акцентируется на трех основных принципах: координации, иерархии (ступенчатости) и функциональности<sup>271</sup>.

**1. Принцип координации.** «Координация – это упорядоченная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общей цели». Координация достигается не только за счет единоначалия, но и за счет корпоративной солидарности служащих.

По мнению Дж.Муни и А.Рейли, организационные структуры могут полностью использовать свой потенциал и предотвратить отрицательные последствия конфликтов только тогда, когда функционирование всех подразделений будет должным образом скоординировано так, чтобы они полностью объединили свои усилия. Координация «создает организационную структуру», тогда как лидер просто ведет за собой ее членов. Без координации организационные структуры не могут существовать, так же как координация вряд ли возможна в отсутствие власти<sup>272</sup>. Именно власть, считают они, является высшей координирующей силой и необходимой составной частью успешного функционирования организации. Принцип координации предполагает, что действия людей должны определяться предписанным набором обязанностей и увязываться между собой.

Таким образом, в соответствии с подходом Дж.Муни и А.Рейли, координация выступает первым и самым важным принципом организации. В отличие от А.Файоля, у которого координация рассматривалась как отдельная самостоятельная функция, Дж.Муни и А.Рейли считали ее сущностью всех принципов. По их мнению, потенциально принцип координации содержит в себе все другие. Если произвести логическую развертку принципа координации, то окажется, что он включает в себя скалярный

---

<sup>271</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 210.

<sup>272</sup> Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 164, 182.

и функциональный принципы. Координация начинается на самом верху и идет вниз через всю организационную структуру, трансформируясь в скалярный принцип, в свою очередь, вертикальная иерархия дополняется горизонтальной, что формирует основу для развертывания функционального принципа.

**2. Принцип иерархии** («скалярный принцип»). Принцип иерархии, или вертикального разделения труда, указывает на то, что власть и полномочия должны возрастать пропорционально друг другу. Каждый служащий должен быть связан с главой всей организации четко определенной властной вертикалью, по которой к нему поступают распоряжения<sup>273</sup>. То есть управленческая власть и ответственность последовательно располагаются по рангу по всей организации в соответствии не с содержанием труда, а с властью и мерой ответственности различных менеджеров.

При рассмотрении скалярного принципа Дж. Муни и А. Рейли высказывали идеи о необходимости делегирования полномочий. Отдельные полномочия начальник должен передоверять своим помощникам. В противном случае он обрекает себя на выполнение чрезмерно широкого круга обязанностей, даже малозначительных, что приводит к снижению общей эффективности его труда. В то же время излишнее делегирование чревато отказом от власти и ответственности, оно может подорвать основу единоначалия. Лидер должен сосредотачиваться на решении только самых важных обязанностей, а второстепенные делегировать подчиненным.

**3. Принцип функциональности.** Этот принцип указывает на важность специализации в выделении структурных подразделений и формальных ролей. Эффективность организации в целом зависит от правильности идентификации исполняемых ею операций и координации действий ответственных за них групп. То есть функциональному принципу подчиняется горизонтальное разделение труда, при котором задания распределяются в соответствии с различными обязанностями.

Таким образом, в своей теории Дж. Муни и А. Рейли исходили из того, что эффективная организация строится на строго формальных, логически связанных между собой и непротиворечивых

---

<sup>273</sup> Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001. 630 с.

принципах. Для формализации организационных принципов они воспользовались логическими законами, открытыми в 1929 г. немецким ученым Л. Ф. Андерсоном. В соответствии с его теорией, каждый принцип описывается через процесс и результат. В свою очередь, каждый процесс и результат тоже имеют свои собственные принцип, процесс и результат. С помощью такой логической системы Дж. Муни и А. Рейли представили основные положения своей организационной теории. Она представлена в табл. 8.4.

Таблица 8.4

**Основные положения организационной теории Дж. Муни и А. Рейли<sup>274</sup>**

	Принцип	Процесс	Результат
Координация	Руководство или координация без посредников	Процессуальная координация	Эффективная координация
Ступенчатость	Лидерство	Делегирование	Определенность функций
Функциональность	Детерминированность (узаконенность) функций	Прикладной (исполнительный) характер функций	Разумное (рассудительное) функционирование

Как уже отмечалось, книга «Развивающаяся индустрия» была переиздана с исправлениями и дополнениями и названа «Принципы организации». Здесь рассматривается уже четыре принципа организации.

4. *Принцип линейного и штабного персонала.* Представители линейного персонала связаны друг с другом отношениями «руководитель – подчиненный», в то время как штабные служащие выполняют обязанности консультантов и советников. Линейный персонал – это те, чьи позиции входят в состав основных иерархических вертикалей, в отличие от связанных с ними менее жестко штабистов. Штабные службы существуют как вспомогательные по отношению к линейному персоналу<sup>275</sup>.

<sup>274</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 209.

<sup>275</sup> Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001. 630 с.

Классическая схема организационной структуры большей частью ориентирована на идею штабного персонала. Оперативные подразделения в организационных структурах создаются для того, чтобы консультировать линейные подразделения. Считается, что штаб обеспечивает линейных менеджеров полезными творческими идеями. В то же время штабные сотрудники могут реализовать лишь «власть хороших идей». Управляет же всегда линейный персонал<sup>276</sup>.

Таким образом, по мнению Дж. Муни и А. Рейли, следование этим принципам построения организации в той или иной степени прослеживается в структуре всех эффективных и стабильных организаций. Они были убеждены в том, что выведенные ими логическим путем принципы организации в своей универсальности подобны физическим законам.

**Практические аспекты организационной теории Дж. Муни и А. Рейли.** Важным направлением исследований Дж. Муни и А. Рейли было доказательство тезиса о том, что организация коммерческих предприятий принципиально важна для уровня жизни в целом. Они утверждали наличие прямой зависимости между созданием и применением современных приемов менеджмента и промышленным процветанием и, в более широком плане, уровнем благосостояния всего общества. Они писали: «Высочайший уровень развития методик производства и продаж окажется бесполезен для тех, кто из-за нищеты будет не в состоянии удовлетворить свои нужды... Следовательно, конечная цель промышленности – включение в свою деятельность даже наиболее отсталых сообществ и стран. Только так можно создать и усилить покупательную способность»<sup>277</sup>.

Достаточно актуальным для 1930-х гг. было доказательство бесполезности производства без продаж. До начала Великой депрессии во главу угла ставилось производство. Однако уже в 30-е гг. XX в., а в особенности после Второй мировой войны, акценты в организации промышленной деятельности сместились в сторону поиска новых рынков, стимулирования и расширения сбыта для обеспечения возможности их захвата. Как отмечали Дж. Муни и А. Рейли, размер организации не является главным условием

---

<sup>276</sup> Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 182–183.

<sup>277</sup> Цит. по: Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 209.



победы: «Современное руководство бизнесом, как правило, характеризуется способностью создавать крупные организации и неспособностью понять, что же с ними делать»<sup>278</sup>.

Итак, Джеймс Муни и Алан Рейли внесли большой вклад в развитие организационной теории и менеджмента в целом. В первую очередь он заключается в создании причинно-следственной модели организации, обосновании того, что основной задачей управления является создание эффективной организационной структуры. Язык изложения работ Дж. Муни и А. Рейли очень труден для понимания, но это компенсируется систематичностью знаний и точностью логических доказательств.

Как и многие представители административной школы, Дж. Муни и А. Рейли сосредоточили свое внимание на изучении организации в целом. Ими были разработаны общие и универсально применимые правила, предписывающие, как должно осуществляться управление и какой должна быть организационная структура в фирмах и учреждениях любого типа, независимо от их принадлежности, размера и предназначения.

### **8.2.3. Синтетическая теория Л. Урвика**

**Линдал Фаунс Урвик (1891–1983)** – английский ученый, систематизатор идей как административной, так и всей классической школы менеджмента.

Л. Урвик родился в городе Малверне (Англия). Получил образование в Рептонском колледже и Оксфордском университете, где изучал историю. Первый опыт управленческой работы приобрел в семейной фирме. В годы Первой мировой войны проходил службу в армии, в 1917 г. получил звание майора и был награжден орденом Британской империи. В 1919–1921 гг. работал в Fawness Brothers & Company в Уорчестере, в 1922–1926 гг. был сотрудником Rowntree & Company в Йорке. В период с 1926 по 1928 г. занимался созданием Управленческой исследовательской группы. С 1928 г. начал работать в Международном институте менеджмента в Женеве, с 1929 по 1933 г. занимал пост его директора.

После закрытия женевского Международного института менеджмента, вызванного последствиями мирового экономического кризиса, Л. Урвик возвратился в Англию, где начался новый этап

---

<sup>278</sup> Там же. С. 210.

его карьеры. К тому времени он уже приобрел широкую известность среди теоретиков и практиков менеджмента. В 1934 г. был одним из основателей, а позднее руководителем фирмы Urwick, Orr & Partners, занимавшейся консультированием по организационным и управленческим проблемам. В 30–50-е гг. XX в. выступал с докладами и лекциями на различных научных и образовательных конференциях, посвященных вопросам управления. В годы Второй мировой войны Л. Урвик находился на государственной службе и занимался разработкой и внедрением усовершенствований в методы организации и управления. В 1940–50-е гг. получил международное признание как авторитет в области совершенствования методов управления. Л. Урвик был активным участником английского институционального «движения за совершенствование менеджмента» и занимался развитием высшего образования. После выхода на пенсию в 1965 г. переехал в Австралию. Международная деятельность Л. Урвика получила всеобщее признание. Первой его наградой стала Золотая медаль Международного комитета по организационным наукам (1951). Л. Урвик стал первым англичанином, избранным членом ученого совета учрежденной в 1958 г. Международной академии менеджмента, и впоследствии награжденным Памятной золотой медалью Гантта.

Считается, что Линдал Урвик внес наиболее значительный вклад в развитие практического менеджмента и преподавание управленческих дисциплин по сравнению с другими представителями английских промышленных, коммерческих и научных кругов. Кроме того, именно благодаря Л. Урвику были сохранены и получили распространение в США и Европе работы А. Файоля и М. Фоллетт.

**Основные работы.** Л. Урвиком было опубликовано множество неоднократно переиздававшихся книг и статей, самыми известными из которых являются: «Организация работы отдела сбыта», написанная совместно с Э. Астоном, Ф. Кодьюком и К. Такером (1928), «Значение рационализации» (1929), «Менеджмент завтрашнего дня» (1933), «Доклады о науке управления» (1937) – эта работа была подготовлена к печати совместно с Л. Гуликом<sup>279</sup>, «Элементы администрации» (1944), «Паттерны организации»

---

<sup>279</sup> Из одиннадцати разделов в сборнике «Доклады о науке управления» два написаны Л. Урвиком – «Организация как техническая проблема» и «Функция администрации в аспекте работ Анри Файоля».

(1946), «Менеджмент как система мышления» (1955), «Золотая книга менеджмента» (1956), в которой были собраны и проанализированы документы о жизни и деятельности семидесяти ученых, внесших наиболее значительный вклад в развитие теории и практики менеджмента, «Проблемы руководства в двадцатом веке» (1957), «Является ли менеджмент профессией?» (1958), «Шестнадцать вопросов по отбору и подготовке руководителей» (1958).

**Теория рационализации.** Проблеме рационализации посвящена одна из первых книг Л. Урвика «Значение рационализации», которая представляла собой итоговый отчет об исследовании роли рационализации в британской экономике. В этой работе Л. Урвик выступил как сторонник методов Ф. У. Тейлора и заслужил репутацию ведущего популяризатора научного менеджмента.

Л. Урвик рассматривал научный менеджмент как «один из аспектов рационализации, представляющий для частного предпринимателя, занимающегося решением проблем организации бизнеса, наибольший интерес»<sup>280</sup>. **Рационализация** в трактовке Л. Урвика, в свою очередь, представляет собой совокупность организационных и технических методов, нацеленных на снижение до минимума «пустого расходования сил и материалов»:

- научная организация труда;
- стандартизация материалов и изделий;
- упрощение производственных процессов и оптимизация систем транспорта и маркетинга.

Л. Урвик подчеркивал универсальность принципов и методов научного менеджмента и его соответствие современным тенденциям экономического развития западных стран. По его мнению, «концепции, лежащие в основе научного менеджмента, могут быть использованы в любой сфере, где целенаправленная деятельность человека нуждается в управлении и контроле. При этом они проникнут во все аспекты деловой активности, что полностью соответствует интеллектуальным тенденциям современности и общему ходу развития событий»<sup>281</sup>.

<sup>280</sup> Urwick L. The Meaning of Rationalization. London : Nisbet, 1929. P. 54 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 167.

<sup>281</sup> Urwick L. The Meaning of Rationalization. P. 77 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. С. 168.

Для современного ему индустриального общества основными преимуществами внедрения методов научного менеджмента в практику управления Л. Урвик считал, во-первых, переход от «волевых решений» к планированию, а во-вторых, победу науки и разума над привычками и предрассудками.

В более поздних работах (например, 1938 и 1955 гг.) Л. Урвик также выступал в защиту теории Ф. У. Тейлора, подчеркивая, что научный менеджмент нельзя рассматривать как «бесчеловечный», поскольку в нём всё-таки признается значение человеческого фактора. В целом Л. Урвик рассматривал научный менеджмент как подтверждение того факта, что методы изучения естественных законов, как и методология естественных наук в целом, могут и должны быть применены к анализу сферы управления.

**Принципы и элементы управления.** Л. Урвика нельзя рассматривать только как последователя Ф. У. Тейлора. Во многих своих работах он выступает с позиций административной школы менеджмента и рассматривает функциональный аспект управления. Наиболее характерной в этом отношении является работа «Элементы администрации», которая представляла собой сборник из пяти лекций, прочитанных автором в Политехническом колледже в Лондоне.

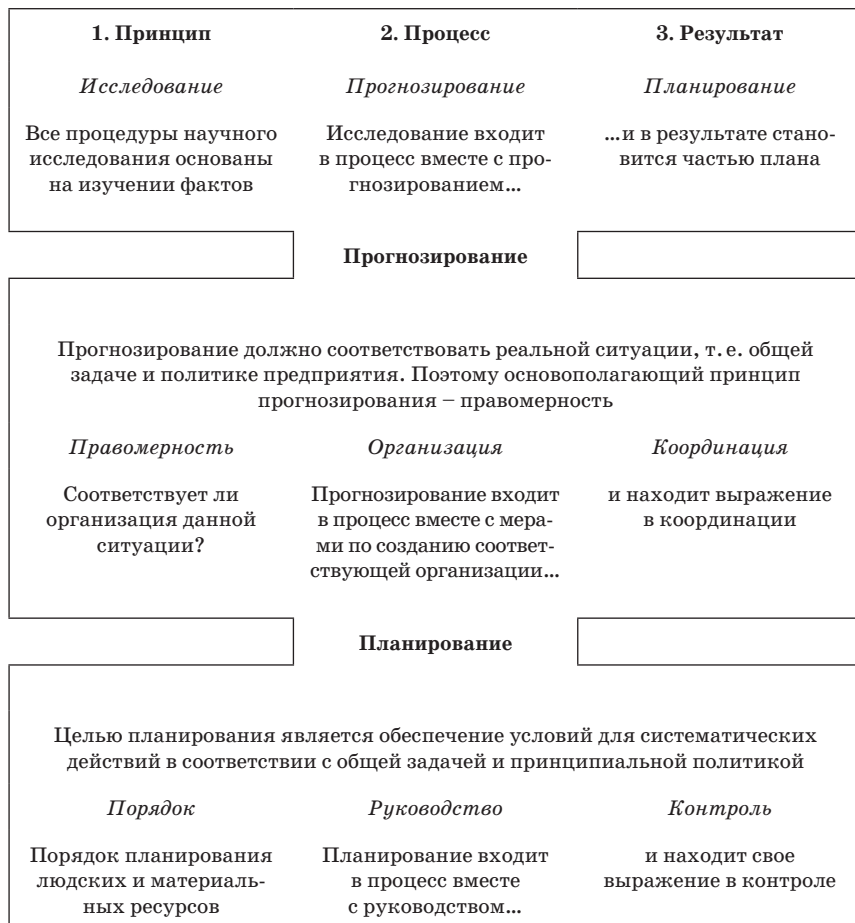
Л. Урвик, как и большинство представителей административной школы (так же как и Ф. У. Тейлор), считал, что существуют всеобщие законы управления, одинаково истинные для любой организации и в любой ситуации. В работе «Элементы администрации» Л. Урвик одним из первых предпринял попытку синтеза и интеграции «принципов администрирования», сформулированных разными авторами. По его мнению, все они связаны некой общей логической структурой. Как отмечает У. Дж. Дункан, Л. Урвик наглядно проиллюстрировал, каким образом различные принципы, разработанные людьми из самых разных стран, при всём разнообразии их опыта и незнании идей друг друга «поддаются логическому упорядочению»<sup>282</sup>.

Идея логических квадратов, предложенная Л. Урвиком, рассматривалась им как способ сравнения и систематизации концепций менеджмента. По его мнению, научное исследование – это принцип, лежащий в основе всего процесса административного

---

<sup>282</sup> Дункан У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 56.

управления, и если это исследование проведено по всем правилам, то для каждого принципа можно сформулировать логический квадрат. Структура логического квадрата представлена на рис. 8.2<sup>283</sup>.



**Рис. 8.2.** Логический квадрат и принципы администрирования Л. Урвика

<sup>283</sup> Там же. С. 57.

Основное внимание в работе «Элементы администрации» уделяется формированию административной структуры и модели для элементов административного управления. Предлагаемая Л. Урвиком модель представляет попытку синтезировать и воспроизвести на новом уровне предложенные А. Файолем административные принципы, обязанности и аспекты администрирования, организационные принципы Дж. Муни и А. Рейли, принципы научного управления Ф. У. Тейлора и избранные идеи других авторов.

При рассмотрении вопросов организации, Л. Урвик, так же как и Л. Гулик, исходил из того, что процесс управления необходимо рассматривать как единое целое, включающее как формальные, так и неформальные аспекты управления. Тем не менее, хотя Л. Урвик выступал против недооценки «человеческих отношений» и настаивал на важности учета неформальных факторов организации управления, разрабатывая принципы организации, он в основном касался только ее формальной стороны.

Как подчеркивал Д. М. Гвишиани, в трактовке Л. Урвика организация представляет собой определение видов деятельности, необходимых для достижения какой-либо цели (или «плана»), и их группирование с целью закрепления их за индивидуумами. Л. Урвик предупреждал, что разработка организационной структуры должна осуществляться столь же «хладнокровно и отрешенно», как подготавливается какой-либо проект. При этом ни в коем случае не следует исходить из наличия тех или иных лиц, которые в данное время могут уже работать в организации: следует совершенно непредвзято сначала разработать соответствующую организационную структуру, а затем уже предпринять все необходимые меры, чтобы найти подходящих людей или «добиться их соответствия структуре»<sup>284</sup>. Таким образом, Л. Урвик провозглашал один из основополагающих принципов классической школы – о необходимости «соответствия людей структуре».

Л. Урвик выдвинул *принцип общей цели*, предполагающий, что организация должна быть построена таким образом, чтобы все элементы организационной структуры стремились к ее достижению. По этому поводу он писал: «До тех пор, пока мы

---

<sup>284</sup> Urwick L. The Elements of Administration. New York : Harper & Row, 1943. P. 34–39 ; Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Наука, 1972. С. 267.

не имеем общих целей, нет причин для того, чтобы люди стремились к согласованию своих действий вообще или чтобы кто-либо пытался их координировать». Общая цель образует основу для координации усилий различных отделов и лиц внутри организации.

Важным элементом эффективной администрации является, по Л. Урвику, принцип единоначалия. Придерживаясь принципа единоначалия, Л. Урвик подчеркивал, что по мере роста объемов и масштабов организационной деятельности возрастает необходимость в том, чтобы руководителям высшего уровня постоянно оказывалась помощь со стороны многочисленных «функциональных» экспертов и специалистов. Поэтому и Л. Урвик, и Л. Гулик считали, что организация должна строиться из специализированных подразделений, ответственных за какую-то одну функцию, так, чтобы количество операций, выполняемых каждым служащим, сводилось к минимуму. При этом задача руководства должна сводиться к координации действий всех этих структурных единиц.

Л. Урвик выделял три метода создания функциональных подразделений: унитарный (каждая служба работает в своем регионе или со своим списком клиентов), серийный (каждая служба ответственна за одну из операций в общем технологическом процессе) или субъектный (службы группируются вокруг отдельных людей, обладающих необходимой специализацией и возможностями)<sup>285</sup>.

В своей работе «Элементы администрации» значительное внимание Л. Урвик уделял рассмотрению «принципа делегирования». По его мнению, реализация принципа делегирования ответственности является одним из главных условий эффективной работы управляющих высших уровней, в то время как «отсутствие мужества делегировать должным образом и отсутствие знаний, как это делать, является одной из наиболее распространенных причин неполадок в организации»<sup>286</sup>. Характеризуя функции, которые выполняют высшие администраторы, Л. Урвик предлагал следовать тейлоровскому «принципу исключения», т.е. уделять внимание только значительным исключениям из установленных стандартов.

---

<sup>285</sup> Ким Д. Т. Принципы менеджмента // Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001.

<sup>286</sup> Urwick L. The Elements of Administration. New York : Harper & Row, 1943. P. 43 ; Гишшани Д. М. Организация и управление. Москва : Наука, 1972. С. 271.

Интегрируя идеи различных авторов, рассматривавших проблему власти, авторитета и ответственности, Л. Урвик сформулировал ряд определений.

**Власть** – это право требовать действий от других. Такая власть, или право, по его мнению, вытекает из формального заявления о правах, сделанного данной организацией, из технической компетенции, которой человек обладает, или из личностных характеристик, таких как популярность или профессиональный опыт.

**Авторитет** – это способность побуждать других к деятельности.

**Ответственность** – это необходимость отчитываться о выполнении человеком служебных обязанностей.

**Служебные обязанности** – это те виды деятельности, которые должны выполнять люди, занимающие определенное положение в организации.

Л. Урвик считал, что для повышения эффективности управления высшие менеджеры должны неукоснительно придерживаться «принципа соответствия». Л. Урвик настаивал на «сопоставимости ответственности и власти». Рассматривая власть как принцип управления, он считал, что высшая власть для принятия любого вида решений должна быть сосредоточена в организационной структуре. При этом недостаточно возлагать ответственность за какую-либо деятельность только на административный персонал, необходимо также делегировать «необходимую власть для осуществления этой ответственности». Л. Урвик писал, что ответственность лиц, обладающих определенной властью, должна быть «абсолютной в тех границах, которые установлены для данной должности. Они должны быть лично ответственны за все действия своих подчиненных»<sup>287</sup>. То есть в организации должны существовать не только высшая власть, но и некий «скалярный процесс», предполагающий наличие четкой линии, которая соединяет точку высшей власти и каждого члена организации. Власть «перемещается по скалярной цепочке», определяя и координируя таким образом деловую активность<sup>288</sup>. Итоговый вывод Л. Урвика относительно соотношения власти и ответственности состоял в том, что на всех уровнях «власть и ответственность должны быть совпадающими и равными».

---

<sup>287</sup> Urwick L. The Elements of Administration. New York : Harper & Row, 1943. P. 45–46.

<sup>288</sup> Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 172.



Как и большинство представителей административной школы, Л. Урвик рассматривал принцип «диапазона контроля». По его мнению, ни один руководитель не может непосредственно контролировать более пяти-шести подчиненных, работа которых взаимосвязана. Конкретный предел зависит от уровня руководства – на верхних уровнях это число не должно превышать три, в то время как на нижних их может быть вдвое больше. Согласно Л. Урвику, если число подчиненных возрастет арифметически, то одновременно в геометрической прогрессии возрастут все возможные комбинации связей, которые потребуют внимания руководителя.

Достаточно много внимания Л. Урвик уделял анализу специфики самой управленческой деятельности и ее отличию от инженерно-технической. По его мнению, наличия у руководителя только инженерной подготовки недостаточно для выполнения административных обязанностей. отождествление функций руководителя производства с инженерной работой свидетельствует об «общей незрелости суждений по вопросам управления производством вообще и критериев пригодности форм подготовки к выполнению этих функций в частности»<sup>289</sup>. Руководитель должен обладать знаниями в области управления производством и дополнять их общей технической подготовкой. Наличие у административного персонала одновременно и управленческих, и инженерных знаний, с одной стороны, необходимо для того, чтобы лучше понимать специфику производственных процессов, а с другой – это требование обусловлено усилением механизации управленческого труда. По словам Л. Урвика, «техника всё больше проникает во все функции управления, но это вовсе не значит, что законченное высшее техническое образование становится неизбежной или важнейшей предпосылкой правильного выполнения всех этих функций»<sup>290</sup>.

Всего в работе «Элементы администрации» было рассмотрено 29 принципов управления. Затрагивались такие вопросы, как подбор и расстановка кадров, продвижение по службе, вознаграждение персонала, формирование в организации хорошего морального климата, установления дисциплины и методов контроля и др.<sup>291</sup>

---

<sup>289</sup> Организация производства на промышленных предприятиях США. Москва : Издательство иностранной литературы, 1960. Т. 1. С. 33.

<sup>290</sup> Там же. С. 32.

<sup>291</sup> Подробнее см.: Урвик Л. Элементы администрации // Кравченко А. И. История менеджмента. Москва : Академический проект, 2002. С. 231–265.

В целом книга Л. Урвика «Элементы администрации» рассматривается специалистами в области истории управленческой мысли как работа, содержащая неопровержимую аргументацию в пользу единой теории административной науки. Эта книга вносит существенный вклад в обеспечение легитимности менеджмента как области систематических научных исследований.

Л. Урвик внес большой вклад в **развитие управленческого образования** в Великобритании.

Во время Второй мировой войны Л. Урвик сотрудничал со многими общественными организациями, в частности с Институтом промышленного администрирования (ИПА). В ноябре 1944 г. он стал председателем комитета ИПА по образованию, получив мандат на пересмотр учебной программы института. После окончания войны новое правительство в лице Министерства образования положительно откликнулось на рекомендации Л. Урвика по пересмотру некоторых учебных программ.

Значение деятельности Л. Урвика по реформированию управленческого образования заключалось в следующем. Во-первых, была сформулирована национальная политика, поддерживающая и подкрепляющая материальными ресурсами развитие менеджмента как науки и позволяющая проводить разнообразные исследования во всех регионах страны. Во-вторых, была создана целостная схема учебных программ для преподавания дисциплин, имеющих отношение к различным аспектам менеджмента<sup>292</sup>.

В 1947 г. была единодушно принята его схема обучения, состоящая из двух связанных курсов – начального и продвинутого. Первый курс использовался во всех учреждениях, занимающихся преподаванием менеджмента, и состоял из трех элементов, которые были определены в докладе Л. Урвика как «вводные дисциплины», «основные дисциплины» и «способы управления». Для учреждений, занимавшихся подготовкой технических специалистов в промышленности, а также специалистов по управлению, в том числе бухгалтеров промышленных предприятий, был разработан продвинутый курс. В него было включено, кроме прочих курсов, изучение «принципов менеджмента», а также широкий обзор «методов

---

<sup>292</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 834–835.

менеджмента» и курс «общего менеджмента». Новая схема преподавания впервые была использована в 1948 г. В последующие годы Л. Урвик также занимался дальнейшим совершенствованием образовательных процессов. В частности, он возглавил группу специалистов, цель которой состояла в осуществлении программы Англо-американского совета по развитию британского менеджмента на основе пересмотра и адаптации широко распространенных в США программ и методов преподавания управленческих дисциплин.

**Значение работ Линдала Урвика** состоит в том, что он смог свести в единое целое подходы наиболее известных представителей классической школы менеджмента: Ф. У. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера. Он стал наиболее известным популяризатором идей классической теории управления. Кроме того, в своих работах Л. Урвик постарался учесть всё многообразие реальных управленческих ситуаций, что сделало его теорию более приближенной к практике менеджмента. Считается, что хотя Л. Урвик и не совершил никаких принципиальных открытий, однако после него теория менеджмента приобрела более научный и систематизированный вид.

**Роль административной школы в развитии управленческой науки.** Работы представителей административной школы – А. Файоля, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гулика и Л. Урвика – лежат в основе современной теории управления. Их объединяет стремление к созданию кодекса универсальных правил, сформулированных как руководство для управленцев, на основании которых в каждом случае можно было бы принимать наилучшие управленческие решения. Эти принципы часто называют также универсальными принципами общего управления или заповедями административной теории менеджмента.

Открытые ими универсальные управленческие принципы можно условно разделить на три группы<sup>293</sup>:

1. Принципы, описывающие функции управления (А. Файоль).
2. Общие принципы построения организационной структуры (Дж. Муни и А. Рейли).
3. Свод синтетических правил, объединяющих менеджмент, организацию и государственное управление (Л. Гулик и Л. Урвик).

<sup>293</sup> Ким Д. Т. Принципы менеджмента // Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001.

Хотя основные допущения административного менеджмента и своды принципов, сформулированных А.Файолем, Дж.Муни, А.Рейли, Л.Гуликом и Л.Урвиком, подвергались острой критике на протяжении всего XX в. как со стороны управленцев, пытавшихся применить их на практике, так и со стороны ученых-теоретиков, но в настоящий момент эти принципы рассматриваются как фундаментальные основы искусства управления. Даже самые активные критики административной теории были вынуждены согласиться, что, как и принципы научного менеджмента, принципы административного менеджмента оказывали и продолжают оказывать огромное влияние на развитие управленческой мысли и практики. Прежде всего, они оказались применимыми при формировании и определении структуры организации и используются как модель для проектирования крупных организаций с высокой степенью интеграции.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие функции управления выделил Л. Гулик? В чём их отличия от функций управления А. Файоля?
2. Назовите особенности теории организации Л. Гулика.
3. В чём заключаются практические аспекты организационной теории Дж. Муни и А. Рейли?
4. Почему теория Л. Урвика называется синтетической?
5. Можно ли Л. Урвика рассматривать как последователя Ф. У. Тейлора?
6. Назовите достоинства и недостатки административной школы менеджмента.

## Глава 9. Концепции бюрократии

В современной управленческой и экономической литературе традиционно различаются три разных понятия, обозначаемые общим термином «бюрократия»<sup>294</sup>.

Во-первых, в традиционном смысле под бюрократией понимается концепция руководства через «систему бюро», без непосредственного участия руководимых.

Во-вторых, в веберовском понимании бюрократия представляет собой концепцию построения организации и рационализации коллективной деятельности.

В-третьих, в «вульгарном» смысле бюрократия связывается с такой системой, для которой характерна неэффективность организационных функций, наличие значительных процедурных препятствий нормальной деятельности, волокита и проволоочки.

Концепция бюрократической организации является одной из исследовательских областей классического направления в менеджменте. В рамках этой школы основное внимание уделяется вопросам рационального, безличного управления на основе четкого определения должностных обязанностей, прав и ответственности работников, создания системы формальной отчетности, разделения управления и собственности.

Концепция бюрократической организации проводит анализ организации как единого целого. Главной задачей школы является создание особой системы управления, обеспечивающей правомочность власти посредством соблюдения рациональных правил. Основателем и наиболее известным представителем школы бюрократической организации является М.Вебер. Большой вклад в развитие теории бюрократии внесли также Р.Мертон, Ф.Селзник, А.Гоулднер. Среди современных исследователей феномена бюрократии можно выделить: М.Крозье, Э.Доунса и У.Бенниса.

---

<sup>294</sup> Термин «бюрократия» был введен французским экономистом В. де Гурнэ в 1745 г. для обозначения исполнительной власти, при этом данное слово имело уничижительное значение.

### 9.1. Теория бюрократической организации М. Вебера

**Макс (Карл Эмиль Максимилиан) Вебер** (1864–1920) – немецкий юрист, социолог, экономист, создатель теории бюрократической организации.

М. Вебер родился в Эрфурте, в Тюрингии. С 1882 по 1886 г. учился на юридическом факультете Гейдельбергского университета. После его окончания три года провел в Берлине, подрабатывая юристом и работая над докторской диссертацией «К истории средневековых торговых компаний». Докторскую степень по юриспруденции получил в 1892 г. и стал преподавателем в Берлинском университете. Уже первые работы в области экономики, социологии и истории позволили М. Веберу получить в 1894 г. звание профессора политэкономии в университете Фрайбург-им-Брайсгау, а в 1897 г. – профессора экономики в Гейдельберге. Оставив в этом же году преподавательскую деятельность, начинает путешествовать по Европе и США, занимаясь независимыми научными исследованиями. В этот период его академические интересы сместились из сферы экономики и права в сферу социологии. В 1918 г. М. Вебер вернулся к преподавательской деятельности, работая в Вене, а позднее в Мюнхене.

**Основные работы.** «Протестантская этика и дух капитализма» (1904–1905), «Экономика и общество» (1921), «Всеобщая экономическая история» (1927). Последние две работы были опубликованы незавершенными уже после смерти автора. Идеи о бюрократии содержатся в двух разных частях чернового варианта «Экономики и общества». Первая часть (12 страниц) была переведена на английский язык Т. Парсонсом и Э. М. Хендерсоном в 1947 г. и вошла в третий раздел монографии «Теории социальных и экономических организаций». Вторая часть вышла в подготовленном Г. Гертном и С. Миллсом сборнике «Социологические эссе Макса Вебера» в 1946 г.

М. Вебер был одним из крупнейших социальных теоретиков, внес большой вклад в развитие социологических наук (методологию социального познания, общую социологию, экономическую, политическую социологию, социологию религии), представил синтетическую теорию сущности и путей развития западной цивилизации. В области управленческих наук наибольшую известность получил благодаря созданию теории бюрократии и теории рационализации общества.

Основным методологическим инструментом анализа исторических и социально-экономических процессов, который использует М. Вебер, является понятие «идеального типа». «Идеальный тип» М. Вебер конструирует как теоретическую схему, а потом соотносит ее с эмпирической реальностью, что позволяет понять сущность исследуемого явления или процесса и наметить способы максимально эффективного решения задачи. По его мнению, «чтобы рассмотреть действительные каузальные связи, мы конструируем недействительные»<sup>295</sup>. Что касается эмпирической науки, то ее задачей, отмечал М. Вебер, «не может быть создание обязательных норм и идеалов, из которых потом будут выведены рецепты для практической жизни. ...Эмпирическая наука никого не может научить тому, что он должен делать, она указывает на то, что он может, а при известных обстоятельствах на то, что он хочет совершить»<sup>296</sup>.

**Теория рационализации.** На Западе М. Вебер считается наиболее видным после К. Маркса немецким теоретиком, занимавшимся проблемами развития общества<sup>297</sup>. По мнению М. Вебера, тенденцией всемирно-исторического процесса является рационализация социального действия. При этом он писал, что социальное действие, как и любое другое, может быть определено<sup>298</sup>:

- 1) **целерационально**, т.е. основано на рассмотрении ожидаемой ситуации в качестве условий или средств достижения рационально поставленной, продуманной цели, критерием рациональности является успех;
- 2) **ценностно-рационально**, т.е. основано на сознательной вере в самоценность определенного поведения как такового независимо от успеха;
- 3) **аффективно**, т.е. обусловлено аффектами или эмоциональным состоянием индивида;
- 4) **традиционно**, т.е. диктуется длительной привычкой.

<sup>295</sup> Weber M. *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen : Mohr-Siebeck, 1951. S. 287.

<sup>296</sup> Вебер М. Избранные произведения. Москва : Прогресс, 1990. С. 347, 350.

<sup>297</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 179.

<sup>298</sup> Голубев К. И. История менеджмента: тенденция гуманизации. Санкт-Петербург : Юридический центр Пресс, 2003. С. 41 ; Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура. Москва : Гардарики, 2001. С. 22–23.

М. Вебер выделяет четыре типа рационализма: формальный, субстантивный, теоретический и практический<sup>299</sup>.

**Формальный рационализм** – выбор средств достижения целей с помощью установленных правил. В ходе этого процесса выбор действующими лицами средств достижения цели становится всё более ограниченным, если вообще не полностью детерминированным правилами и законами, имеющими универсальное значение. Результатом данного процесса рационализации является возникновение бюрократии. В настоящий момент примерами формального рационализма являются система «точно в срок», система контроля трудовых движений и затрат времени, сборочные линии и др.

**Субстантивный рационализм** – выбор средств достижения целей на основе учета более широких человеческих ценностей. Его примером является протестантская этика. В современном обществе может проявляться в ориентации на важность коллективных усилий, что активно используется в Японии.

**Теоретический рационализм** – стремление к когнитивному управлению реальностью с помощью абстрактных концепций. Проявляется в опоре на проведение научно-технических исследований и достижения инженерной мысли.

**Практический рационализм** – адекватное восприятие реалий окружающего мира и стремление справиться с ними наилучшим образом. На примере Японии он проявился в создании кружков качества.

Одним из характерных проявлений рационализации, согласно М. Веберу, является замена внутренней мотивации и приверженности традициям последовательным приспособлением к соображениям интереса и выгоды. Аффективные действия постепенно вытесняются целерациональными. Поступая на службу, заключая сделку или завязывая знакомства, индивид руководствуется прежде всего соображениями рассудка.

М. Вебер обосновал тезис о том, что типичным продуктом западной цивилизации был формальный рационализм, занявший в ней доминирующее положение. Вступив на путь рационализации,

---

<sup>299</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 180–182.



Европа уже не сможет с него свернуть. Рационализируются все сферы жизни общества и хозяйствования: способ управления (в частном и государственном секторе), способ ведения хозяйства, образ жизни, чувства и мышление людей.

Рациональность обладает иррациональными чертами, главной из которых является дегуманизация. М. Вебер отмечал, что современные ему формально рациональные системы, лишённые ценностей, стремятся к тому, чтобы стать структурами, в которых невозможно проявление никаких элементов гуманизма. Он подчеркивал, что между формальным рационализмом и субстантивным рационализмом будет происходить ужесточение борьбы. По его мнению, будущее принесет только усиление рационализации, в особенности если произойдет уничтожение капитализма.

Теория рационализации и методология «идеальных типов» активно использовались М. Вебером при анализе типов власти и принципов построения бюрократических организаций.

**Теория власти.** Значительное внимание в своих работах М. Вебер уделил изучению проблемы власти в организации. По его мнению, власть является обязательным условием существования организации. Без нее движение на пути достижения цели будет хаотичным. В основу веберовской теории власти был положен ответ на вопрос: почему принимается власть правителя, почему люди поступают так, как им говорят? По его мнению, в любой организации «исполнителей может привязывать к руководству привычка, привязанность, чисто материальный комплекс интересов или же идеальные мотивы... Однако эти факторы, даже в их совокупности, не могут создать достаточно надежного базиса для системы императивного контроля. Помимо прочего, обычно существует и такой дополнительный элемент, как вера в законность»<sup>300</sup>.

М. Вебер различает власть и авторитет. **Власть** – это возможность заставить людей подчиняться, несмотря на их сопротивление. Власть основана на насилии и является важным фактором только в организациях с подневольным трудом.

---

<sup>300</sup> Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. Illinois : The Free Press, 1947. P. 325 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 110–111.

**Авторитет** – это добровольное выполнение приказов теми, кто их получает. Авторитет не приемлет насилия и основан на согласии, поэтому он может рассматриваться как легитимированная власть. При системе власти, основанной на авторитете, подчиненные признают легитимность, законность приказов руководителя.

В соответствии со своей методологией М. Вебер выделяет три «чистые типа законной власти»:

1. **Рациональные основания** – в основе лежит вера в «законность» моделей или нормативных правил и в права тех, кто пришел к власти в их системе отдавать приказы (законная власть).
2. **Традиционалистские основания** – в основе лежит вера в неизбежность традиции и законность статуса властей предержащих (традиционная власть).
3. **Харизматические основания** – в основе лежит почтительное отношение к необычайной праведности, героизму или образцовым качествам определенной личности, а также к нормативным решениям и распоряжениям, исходящим от этой личности (харизматическая власть).

Харизматический тип власти основан на аффективном типе социального действия. В этой системе отсутствуют правила, поэтому основой принятия решений становится творчество или личный пример лидера. М. Вебер использует греческий термин «харизма» для обозначения любых качеств лидера, благодаря которым он выделяется среди обычных людей и рассматривается ими как обладатель исключительных способностей, возможностей и качеств. Управленческий аппарат при этом формируется на основе преданности лидеру, а послушание определяется его личными качествами, которые в идеале «даруются ему судьбой». В результате власть оказывается слишком эмоциональной и иррациональной, что, по мнению М. Вебера, приводит к отступлению от формальной структуры организации и снижает эффективность выполнения административных функций.

В традиционной системе власти ее легитимность основана на вере не только в законность, но и в священность существующего порядка. Осуществление власти происходит с учетом прошлого опыта и традиций. Согласно М. Веберу, послушание определяется личностью лидера, который «занимает освященную традицией властную позицию и руководствуется этой традицией». При этом,

как правило, лидеры не избираются в результате конкуренции, обладают властью благодаря унаследованному статусу, а ее пределы определяются древними традициями. Управленческий аппарат состоит из чиновников, лично зависимых от правителя.

В традиционном типе власти выделяется две организационные формы<sup>301</sup>:

- матримонимальная, предполагающая, что подчиненные являются личными слугами и материально зависимы от лидера;
- феодальная, при которой подчиненные сохраняют большую самостоятельность, имеют собственные источники дохода и традиционно лояльны по отношению к лидеру.

В основе традиционалистской системы власти лежит традиционное социальное действие.

В основе системы законной (рационально-легальной) власти лежит целерациональное действие. В такой системе, по мнению М. Вебера, послушание является следствием безличного порядка, определяемого требованиями закона – системы абстрактных правил, имеющих конкретные приложения. Осуществляющий властные функции также подчиняется этому безличному порядку. Индивид обладает властью благодаря занимаемой им должности, а не личным качествам.

Рационально-легальная власть: во-первых, способна обеспечить последовательность действий администрации, во-вторых, приводит к тому, что все уровни управленческой иерархии четко определены и соответствуют тем функциям, которые необходимы для достижения целей организации, в-третьих, характеризуется тем, что личность, наделенная властными полномочиями, использовала законные способы достижения занимаемого уровня власти на основе конкуренции с другими претендентами.

Определения этих типов власти могут использоваться при анализе деятельности руководителей любого типа организаций: как коммерческих предприятий, так и общественных учреждений. М. Вебер подчеркивает, что указанные типы власти являются именно «идеальными» типами, не имеющими эмпирического существования. Поэтому руководитель может получить обусловленные ими полномочия на основе любого сочетания этих типов.

---

<sup>301</sup> Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура. Москва : Гардарики, 2001. С. 47–48.

**Теория бюрократии.** Доминирующей формой практически всех организационных систем, по мнению М.Вебера, является рационально-легальный тип власти. Его организационной формой является бюрократия. В противоположность рациональному, харизматический и традиционный типы власти менее соответствуют бюрократии.

Бюрократия возникла в условиях рабовладельческого строя в Древнем Египте и Китае, а ее развитие непосредственно связано с процессом разделения труда. М.Вебер отмечал, что со времени великого отпущения грехов в европейских странах бюрократия принимает всё более и более чистые формы, охватывая всё больше общественных организаций<sup>302</sup>.

М.Вебер подчеркивает, что бюрократия – технически наиболее чистый и эффективный тип организации власти. По его мнению, именно техническое превосходство бюрократии над исторически более ранними типами обусловило ее распространение: «Точность, скорость, однозначность, знание дела, последовательность, такт, единство, строгая субординация, уменьшение трений, затрат материальных и людских ресурсов – всё это достигает максимального развития в бюрократической системе»<sup>303</sup>.

В теории М.Вебера организация является стабильной, закрытой, жесткой моделью, соответствующей стадии машинного производства. Организации обладают единым связным набором целей, которые четко указывают основное направление деятельности и формально транслируются в подлежащие достижению различные подцели. Бюрократия как наиболее общая форма управления соответствует именно такой организации. То есть мыслитель сравнивал бюрократию с современной машиной, а все остальные формы организации рассматривались им как соответствующие немеханизированным методам производства.

Бюрократия, по его мнению являющая собой «человеческую машину» управления, не имея никаких побочных интересов, была бы максимально эффективным и дешевым механизмом и способствовала бы достижению наибольшей производительности.

<sup>302</sup> Weber M. "Bureaucracy" // From Max Weber: Essays in Sociology / translated, edited and introduced by H. H. Gerth and C. Wright Mills. London : Routledge, 1948.

<sup>303</sup> Цит. по: Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура. Москва : Гардарики, 2001. С. 48.

Причина эффективности бюрократии заключается в использовании средств, наилучшим образом приводящих к поставленной цели, при этом они не подвержены субъективизму руководителя или влиянию традиций, уже вышедших из употребления.

Рациональность бюрократической организации проявляется в возможности предвидеть последствия собственных действий. Она обладает видимой достоверностью. Контроль за действиями и поведением сотрудников осуществляется посредством особой системы правил и иерархии власти. Таким образом, бюрократию можно рассматривать как конечную стадию «деперсонализации власти», что и является главным достижением использования бюрократических моделей в практической деятельности организаций. Бюрократическая модель показывает менеджерам, что организационная дисциплина на предприятии строится на полностью рациональной основе.

По мнению М. Вебера, бюрократическая модель организации предполагает достаточно предсказуемую и стабильную среду, для которой характерно наличие «рационально спланированных» структур. Эти структуры «населяют» «рациональные индивиды», которые беспрекословно выполняют все распоряжения и соответствуют предписанным им ролям.

Организации бюрократического типа основаны на знаниях, опыте, используют административные методы управления и имеют четкую вертикальную иерархию. Такие организации отличаются, как правило, строгой специализацией, беспристрастностью, наличием штатных чиновников, а для работников характерна нацеленность на карьерный рост и установление четкой границы между личной и общественной деятельностью.

М. Вебер писал, что управление коммерческим предприятием полностью опирается на растущие точность, устойчивость и, кроме того, скорость операций. Бюрократизация предполагает, кроме всего прочего, оптимальную возможность для осуществления принципа специализации управленческих функций в соответствии с чисто объективными предположениями<sup>304</sup>.

Идеальный тип бюрократии включает в себя формальный контроль, представленный в правилах и инструкциях, созданных менеджером, который разработал стабильные процедуры

---

<sup>304</sup> Weber M. "Bureaucracy" // From Max Weber: Essays in Sociology / translated, edited and introduced by H. H. Gerth and C. Wright Mills. London : Routledge, 1948. P. 215.

и ограничил полномочия. По мнению М.Вебера, бюрократия занимает привилегированное положение как в отдельной организации, так и в обществе в целом.

Главным звеном в бюрократических организациях являются различные «бюро», административные службы, специализирующиеся на выполнении управленческих функций, которые остаются неизменными и не зависят от перемещения и мнений отдельных работников этих подразделений. Управленческая работа основывается на письменных документах. Правила, которыми определяется процесс работы, могут быть как техническими, так и юридическими, что требует привлечения компетентных работников.

Согласно М.Веберу, бюрократическая администрация (т.е. наиболее рациональный тип бюрократии) и участвующие в бюрократической системе служащие должны удовлетворять следующим критериям<sup>305</sup>:

1. Служащие свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных служебных обязанностей.
2. Служащие образуют ясно выраженную иерархию должностей.
3. Каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.
4. Занятие должностей происходит на свободной контрактной основе. Соответственно, в данном случае можно говорить о свободном отборе.
5. Кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации. Самым рациональным способом отбора является экзамен, или наличие диплома, гарантирующего уровень технической компетенции, или и то, и другое. Кандидаты назначаются, а не выбираются.
6. Служащие получают фиксированное материальное вознаграждение, сохраняя по большей части право на получение каких-то субсидий. Лишь при определенных обстоятельствах руководитель, нанимающий работника (особенно если речь идет о частных организациях), имеет право вмешиваться в решение вопроса о назначении на должность, но служащий всегда

---

<sup>305</sup> Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. Illinois : The Free Press, 1947. P. 333–334 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 113–114.

сохраняет за собой право на увольнение. Шкала окладов примерно соответствует уровням иерархии, однако в известных случаях при этом могут приниматься во внимание мера ответственности и социальный статус должностного лица.

7. Исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или по крайней мере основное занятие должностного лица.
8. Служащие имеют возможность карьеры. Система продвижения определяется старшинством, или уровнем достижений, или тем и другим. Вопросы о продвижении должностных лиц решаются начальством.
9. Служащий работает в организации, не являясь владельцем средств управления, и должность, которую он занимает, не является его собственностью.
10. Поведение служащего должно соответствовать существующим требованиям дисциплины и контроля.

По мнению М. Вебера, никакие отступления от формально установленных процедур, стандартов и правил недопустимы. Неформальные отношения в организации не могут оказывать положительного влияния на результаты ее деятельности. То есть в его теории организации отсутствовали личностные начала в межличностных отношениях.

Таким образом, основными характеристиками бюрократической организации, по М. Веберу, являются:

1. *Разделение труда.* Деятельность организации расчленяется на элементарные, простейшие операции, строго определяется ответственность за их выполнение и полномочия работников.

2. *Формирование иерархической структуры, состоящей из цепи должностей и команд.* Каждый служащий организации подчиняется должностному лицу, занимающему вышестоящее положение в административной иерархии. Руководитель наделяется формально закрепленной властью, авторитетом и полномочиями, которые действуют только в рамках организации.

3. *Наличие системы безличных правил, регулирующих порядок работы и ответственность каждого члена организации.* Стандарты и инструкции обеспечивают единообразие в осуществлении каждого задания, независимо от того, кто его выполняет.

Наличие правил гарантирует надежность и предсказуемость поведения. Все административные документы и решения оформляются в письменном виде.

4. *Безличность руководителя.* Идеальный руководитель управляет организацией на основе рациональных стандартов, исключая влияние личного мнения (как позитивного, так и негативного) и эмоций. Руководитель должен быть одинаково справедлив по отношению к своим подчиненным, но в то же время должен сохранять необходимую «социальную дистанцию».

5. *Соответствие квалификации работников занимаемой должности.* Соответствие определяется на официальном экзамене и достигается в результате обучения или приобретения опыта. Продвижение работников в должностной иерархии на основе квалификационных требований, оплата труда в зависимости от категории и стажа защищает их от возможности произвольного увольнения или понижения, что укрепляет их преданность организации, формирует корпоративный дух.

6. *Наличие системы контроля и санкций за невыполнение служебных обязанностей.*

Характеристики бюрократической организации, рассмотренные М. Вебером, позволили выделить направления формализации ее деятельности. Бюрократическая система управления позволяет решать проблемы постоянного усложнения (качественного и количественного) выполняемых задач.

Основной вклад М. Вебера в развитие управленческой мысли состоит в разработке теории рационализации и бюрократического построения организации. Представители классического направления в менеджменте, в первую очередь Ф. У. Тейлор, А. Файоль и М. Вебер, хотя и по-разному интерпретировали ключевые понятия и принципы организации, тем не менее были порождением одной исторической эпохи. Поэтому все они искали способы повышения эффективности функционирования крупных организаций, повышения производительности как управленческого, так и исполнительского труда. В отличие от Ф. У. Тейлора, который стремился к рационализации труда отдельного рабочего, М. Вебер создал теорию рационализации организации в целом. Он пытался найти способы такой организации управления, при которой вся организация работала бы как машина.



**Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы особенности бюрократической теории организации М. Вебера?
2. Назовите недостатки бюрократической теории М. Вебера.
3. В чём сходство и различие теорий Ф. У. Тейлора и М. Вебера?
4. Почему М. Вебер считал бюрократию наиболее эффективным способом построения организации?
5. Какие критерии, принципы и методы кадрового менеджмента, сформулированные М. Вебером, сохраняют свою актуальность и в настоящее время?

**9.2. Развитие бюрократической теории**

В настоящий момент большинство западных социологов и управленцев признают, что все выделенные М. Вебером черты рациональной модели бюрократии в действительности приобрели характеристики прямо противоположные веберовским. В классической рациональной модели бюрократии решения и действия должностных лиц в формально установленной системе правил и инструкций должны были бы вести к эффективной, бесперебойной деятельности бюрократического аппарата и его служащих. Однако на практике это безоговорочное следование правилам и фиксированным процедурам привело к превращению формальных процедур в своего рода фетиш, в абсолютное правило, формализм в бюрократии стал самоцелью, а инструкция из средства для достижения цели превратилась в цель-в-себе, вследствие чего «промежуточная ценность стала ценностью конечной»<sup>306</sup>.

С исследованием этих и других «дисфункций» бюрократии, выявлением «непредвиденных» реакций членов организации, анализом тенденций и особенностей развития бюрократической системы организации в XX в. связано появление многочисленных концепций бюрократии. Не отрицая М. Вебера в том, что бюрократия более эффективна, нежели альтернативные формы

---

<sup>306</sup> Государственная политика и управление: в 2 ч. / под ред. Л. В. Сморгунова. Москва : РОССПЭН, 2006. Ч. 1 : Концепции и проблемы государственной политики и управления. С. 201.

организации, многие исследователи подчеркивали существенный характер ее негативных последствий. Различные типы «дисфункций» в организации изучались Р.Мертоном, А.Гоулднером, Г.Саймоном, Ф.Селзником, А.Этциони, Э.Доунсом, М.Крозье и др.

### **9.2.1. Развитие бюрократической теории в работах Р. Мертона**

**Роберт Кинг Мертон** (1910–2003) – ведущий американский социолог, один из наиболее влиятельных разработчиков теории бюрократии. Родился в Филадельфии в семье украинских эмигрантов. Закончил социологический факультет в Гарвардском университете. Долгое время был профессором и директором Бюро прикладных исследований Колумбийского университета.

**Основные работы:** «Наука, технология и общество в Англии семнадцатого столетия» (1938), «Бюрократическая структура и индивидуальность» (1940) – в несколько переработанном виде она позднее вышла под названием «Общественная теория и структура общества», собрание очерков «Социальная теория и социальная структура» (1949), «Массовое убеждение» (1946), «Преемственность в социальном исследовании» (1950), «Читая о бюрократии» (1952), «Социология науки» (1979).

Р.Мертон внес большой вклад в разработку структурно-функционального анализа, развитие теории бюрократии, социологии науки и социологии массовых коммуникаций, анализ теории роли, относительной депривации и референтных групп.

В одной из своих первых работ, посвященных проблеме бюрократии, – «Бюрократическая структура и индивидуальность» Р.Мертон доказывал, что в современном обществе, несмотря на ряд положительных достижений и функций бюрократической организации (защита подчиненного от произвольного поведения руководства, облегчение взаимодействия должностных лиц независимо от их неформальных отношений, объективность и ограничение импульсивности поведения, техническая эффективность, полное устранение неофициальных отношений и нерациональных

идей, например враждебности, беспокойства, двойственного положения и т. д.), бюрократия всё более проявляет свое несовершенство, что подтверждается даже фактом превращения слова «бюрократ» в бранное<sup>307</sup>.

По его мнению, «идеальный тип» бюрократии, провозглашенный М. Вебером, обладал очень характерной чертой – сдерживающей дисфункциональностью. Именно эта черта бюрократии мешает ей быть оптимально эффективной.

При изучении отрицательных сторон бюрократии Р. Мертон опирался на концепции трех ученых:

- концепцию «обученной неспособности» Т. Веблена. «Обученная неспособность» относится к той области, в которой способности используются не по назначению или просто никому не нужны. Неадекватная гибкость в применении навыков в изменяющейся обстановке приведет к более или менее серьезным несогласованиям;
- концепцию «профессионального психоза» Дж. Дьюи;
- концепцию «профессиональной деформации» Т. Уорнотта.

В последних двух концепциях подчеркивается, что в результате ежедневной рутины люди развивают особые предпочтения, антипатии и акценты.

Исследование бюрократии Р. Мертон начинает с оценки необходимости контроля, осуществляемого на вершине иерархии. Р. Мертон основывается на предположении, согласно которому представителям высшего уровня управления присуще стремление контролировать поведение и деятельность работников нижестоящих уровней. Это требование контроля приобретает форму подчеркивания надежности поведения внутри организации. С позиции верхушки иерархии, оно выражает также потребность в предсказуемости поведения. В свою очередь, техника использования надежности базируется на «механистической» модели человеческого поведения<sup>308</sup>.

---

<sup>307</sup> Мертон Р. Бюрократическая структура и индивидуальность // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 133.

<sup>308</sup> Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура. Москва : Гардарики, 2001. С. 137.

К числу основных недостатков бюрократических организаций, по Р. Мертон, относятся<sup>309</sup>:

1. *Смещение акцента от цели к средствам, вызванное огромной символической значимостью правил и норм.*

По мнению Р. Мертона, бюрократическая структура оказывает постоянное давление на должностное лицо, чтобы оно стало «методичным, благоразумным, дисциплинированным». Отсюда – первостепенное значение дисциплины, которая может быть эффективна только тогда, когда идеальные схемы подкреплены сильными чувствами, влекущими за собой преданность обязанностям, острое чувство ограниченности полномочий, компетентности и методическое выполнение рутинной работы.

Однако, как подчеркивает Р. Мертон, для обеспечения дисциплины (необходимой надежности ответной реакции) эти чувства часто бывают более интенсивны, чем технически необходимо. В результате происходит перенос чувств с целей организации на отдельные детали поведения, требуемые правилами. Приверженность нормам и правилам, первоначально задуманным как средство для достижения определенного результата, постепенно превращается в самоцель: происходит известный процесс подмены целей, «средство становится целью». То есть возникает ситуация, при которой инструментальный и формальный аспекты бюрократической должности считаются более важными, чем само содержание работы. Дисциплина, которую Р. Мертон объясняет как следование инструкциям в любой ситуации, уже не воспринимается только как средство, разработанное для достижения неких специфических целей, а становится необходимой ценностью в жизни чиновника.

Результаты смещения исходных целей:

- отсутствие гибкости в организации;
- утрата способности с легкостью приспосабливаться к ситуации;
- формализм или даже ритуализм поведения, вызванный соблюдением строгих и не подлежащих обсуждению формализованных процедур;
- возникновение феномена техницизма, или бюрократической волокиты.

---

<sup>309</sup> Мертон Р. Бюрократическая структура и индивидуальность // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 133–142.

Таким образом, первичная необходимость соответствовать правилам становится помехой для достижения целей организации.

Процесс подмены цели и средства, вызванный «чрезмерным соответствием», Р. Мертон представляет следующим образом.

Эффективная бюрократия требует надежной обратной связи и строгого соответствия инструкциям. →

Это не подлежащее обсуждению соблюдение правил ведет к их трансформации в абсолюты: они больше не разрабатываются с учетом поставленных целей. →

Это теперь служит помехой для приспособления в особых условиях, не предусмотренных теми людьми, которые создавали общие правила. →

Те самые элементы, которые изначально были задуманы для достижения большей эффективности, в итоге приводят к потере эффективности в каждом отдельном случае, а сами правила со временем становятся скорее символическими, чем строго практичными.

*2. Защита чиновниками своих групповых интересов, а не своей клиентуры и избранных высших представителей.*

По мнению Р. Мертона, все чиновники, работающие вместе, имеют чувство общего предназначения. У них одинаковые интересы, особенно с тех пор как конкуренция стала сравнительно невысокой вследствие развития системы продвижения по принципу старшинства. Поэтому внутригрупповая агрессия минимизируется.

Закрепленные законом права чиновника противостоят любому новому порядку, который или устраняет, или по крайней мере делает неустойчивыми дифференцированные преимущества, которые они имеют от существующего порядка. Чиновники становятся эмоционально зависимы от бюрократических символов и статусов, они гордятся своим умением сопротивляться изменениям в установленном порядке вещей, по крайней мере тем изменениям, которые, как им кажется, навязаны другими. В результате многие бюрократические нормы, изначально введенные по техническим причинам, становятся жесткими и священными.

*3. Обезличивание отношений, игнорирование частных случаев и, как следствие, увеличение числа конфликтов между руководителями и подчиненными, чиновниками и обществом, представителями фирм и клиентурой.*

Ключевым элементом образа чиновника (руководителя) является обезличенность. Наряду с тенденцией к категоризации, возникшей как следствие доминирующей роли общих абстрактных правил, обезличенность становится причиной конфликтов в отношениях между чиновниками и обществом, или клиентурой. В качестве ответной реакции на возникновение конфликта и протесты клиентов бюрократ защищает себя, действуя еще более формальным и косным образом, тем самым подкрепляя дисфункциональные аспекты системы.

Стереотипное поведение руководителей и чиновников, не приспособленное к решению уникальных индивидуальных проблем, их стремление к минимизации личностных отношений приводят к обезличенному подходу к рассмотрению дел, росту «высокомерия» и «надменности» лиц, наделенных властными полномочиями, к доминированию функциональных отношений между сотрудниками вместо человеческих.

Кроме того, как пишет Р. Мертон, лицо, наделенное властными полномочиями, часто ведет себя как представитель власти и величия всей организации независимо от его должности в бюрократической иерархии, . Особенно отчетливо это проявляется, по его мнению, на уровне государственной организации, где напряженность возрастает из-за несоответствия между идеологией и реальностью: теоретически правительственные служащие призваны быть «слугами народа» а фактически они часто находятся в положении превосходства.

Обезличенность, стереотипность, категоричность поведения руководителей в конце концов приводит к рутинности процесса принятия управленческих решений, что значительно снижает потребность в поиске новых альтернатив.

В целом, рассматривая особенности бюрократических организаций с позиций функционального подхода к исследованию, Р. Мертон сделал вывод, что один и тот же структурный элемент может иметь как функциональные с точки зрения достижения организационных целей последствия, например предсказуемость, так и дисфункциональные – косность и неспособность быстро приспосабливаться к изменению ситуации, формализм и ритуализм.

Таким образом, при разработке теории бюрократии Р. Мертон основное внимание уделял анализу дисфункциональных проявлений бюрократических организаций. Идея дисфункциональности бюрократии, выдвинутая Робертом Мертоном, была подхвачена в последующих эмпирических исследованиях и развивалась в политической полемике, управленческой теории и социологии.

### 9.2.2. Трактовка бюрократии А. Гоулднером

**Алвин Уорд Гоулднер (1920–1980)** – выдающийся американский социолог и методолог науки, представитель «радикальной социологии» неомарксистской ориентации, исследователь бюрократии в сфере промышленности.

С 1959 по 1967 г. А. Гоулднер являлся профессором социологии Вашингтонского университета, в 1972–1976 гг. – профессором социологии в Амстердаме. С 1967 г. – веберовский стипендиат в Вашингтонском университете. Президент Общества по исследованию социальных проблем. В 1974 г. основал влиятельный журнал «Теория и общество».

**Основные работы.** «Модели индустриальной бюрократии» (1954), «Стихийная забастовка» (1955), «Заметки о технологии и моральном порядке» (1962), «Надвигающийся кризис западной социологии» (1970), «Диалектика идеологии и технологии» (1976), «Будущее интеллигенции и становление нового класса» (1979), «Два марксизма» (1980).

В 50-е гг. XX в. А. Гоулднер, будучи сторонником структурно-функционального анализа, активно занимался исследованием бюрократических организаций. В своих ранних работах он использовал веберовскую теорию бюрократии в отношении исследования механизмов забастовок, менеджмента и контроля.

При разработке своей теории бюрократии А. Гоулднер исходил из того, что изменение данного института происходит параллельно с развитием общества. По мнению А. Гоулднера, современное общество переживает воздействие достижений «третьей революции» – коммуникативной, сутью которой являются изменения в видении. Ее начало было положено книгопечатанием. Однако она долго

оставалась в тени политических и индустриальных изменений, являясь своего рода средством их осуществления. Поэтому коммуникативная революция получила название «невидимой революции».

В настоящее же время возникновение массмедиа и массовое производство недорогих «продуктов культуры» вызвали, согласно А. Гоулднеру, качественные сдвиги во всех областях социокультурной жизни, произвели революцию в политической системе, подталкивая ее к реализации идеалов «прямой демократии» и породив «индустрию сознания».

Внутренняя причина кризиса западной культуры и науки – заложенная в них «модель непрямого правления» буржуазии, которая постепенно передала ряд своих функций, в первую очередь по производству сознания, исполнителям, бюрократии, ставя себя во всё большую зависимость от них. При этом обезличенные бюрократические структуры стремятся к искусственному поддержанию равновесия в обществе, следствием чего является блокирование любых импульсов к изменению.

В этих условиях бюрократия сама претерпевает параллельную эволюцию от авторитарной (наказательно-централизованной, репрессивной, или дисциплинарной) к представительной (экспертной)<sup>310</sup>.

**Авторитарная бюрократия** основана на приказах и требовании слепого выполнения установленных правил. Она базируется на строгом подчинении иерархии и страхе наказания как основе контроля и не имеет стимулов к собственной автономной активности. Авторитарный тип бюрократии, опирающийся исключительно на негативные санкции, возникает тогда, когда в бюрократической организации в результате различных дисфункций повиновение превращается в самоцель, а власть узаконивается самим фактом пребывания в должности.

**Представительная бюрократия** опирается на знания и умения и основана на стремлении убедить в правильности требований и целесообразности их выполнения. Для такого типа бюрократии характерна власть, основывающаяся на принципах профессионализма, ответственности перед делом, а не вышестоящими уровнями иерархии, корпоративном сотрудничестве. Она осознаёт свою автономную силу.

---

<sup>310</sup> А. Гоулднер. URL: [http://mirslovarei.com/content\\_soc/GOULDNER-GOULDNER-ALVIN-11528.html](http://mirslovarei.com/content_soc/GOULDNER-GOULDNER-ALVIN-11528.html) (дата обращения: 04.09.2009).



Представительная бюрократия стала воплощением «технического разума», технической рациональности, эффективной, но и опасной, поскольку она также претендует на монополию производства «видения мира», деморализует активность людей «фактологической прозаичностью». Технократии, сумевшей потеснить правящие элиты, может противостоять социогуманитарная интеллигенция как новый класс, обладающий культурным капиталом.

При разработке своей теории А. Гоулднер исходил из различия двух понятий – «бюрократия» и «бюрократизм»<sup>311</sup>.

**Бюрократия** есть нормальный и «здоровый» организационный институт. Позитивной чертой бюрократической модели организации является то, что бюрократические правила существенно снижают напряженность в рабочих группах и повышают способность системы к обеспечению равновесия и интеграции.

**Бюрократизм** – негативные проявления бюрократической практики. Бюрократизм характеризуется как дисфункция, «патология», основа возникновения напряженности и конфликта в организации. Его основными чертами являются косность, формализм и волокита, возникающие в результате возрастания самооценности формальных правил и норм. С бюрократизмом, по А. Гоулднеру, тесно связано понятие «бюрократический саботаж».

**Бюрократический саботаж** – это действия бюрократии, препятствующие нормативному функционированию организации, с целью сохранения собственного места в социальной системе.

Как и Р. Мертон, А. Гоулднер рассматривал последствия применения бюрократических правил для поддержания организационной структуры.

По мнению А. Гоулднера, контроль, выполняя функции сохранения и поддержания стабильности и равновесия части организации, приводит к нарушению равновесия организации в целом. Этот процесс выглядит, по А. Гоулднеру, следующим образом<sup>312</sup>.

---

<sup>311</sup> Теория бюрократии. URL: <http://www.oad.rags.ru/vestnikrags/issues/issue0108> (дата обращения: 04.09.2009).

<sup>312</sup> Подробнее см.: Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура. Москва : Гардарики, 2001. С. 137–138 ; *Лафта Дж. К.* Теория организации. Москва : ТК Велби ; Проспект, 2006. С. 49–50.

Необходимость контроля поведения организации приводит высший менеджмент к принятию и утверждению общих правил, инструкций и процедур, регламентирующих способ функционирования организации. →

Следствием применения общих правил, регулирующих рабочие процедуры, является уменьшение прозрачности взаимоотношений внутри группы. Прозрачность разногласий внутри рабочей группы соотносится со степенью поддерживаемых норм равенства и, в свою очередь, влияет на уровень межличностного напряжения внутри группы. →

Группы в организации воспринимают власть и влияние управляющих исходя из должностей последних в организационной иерархии, что снижает остроту напряженности и сопротивления между членами группы, становится очевидным, что выживание рабочей группы как оперативной единицы значительно укрепляется при создании общих правил, а это, в свою очередь, приводит к поддержке общих правил и их более широкому применению. →

Общие правила и процедуры, посредством определения неприемлемого поведения, увеличивают знания о минимуме приемлемого поведения и становятся рамкой для определения удовлетворенного предела выполнения членами организации своей деятельности, в то же время этот предел снижает их фактические достижения и является минимальным для функционирования, тем самым усиливается разрыв между целями организации и ее реальными достижениями. →

Исполнение работ на минимальном уровне воспринимается высшим руководством как неудача, провал и, в свою очередь, требует ужесточения надзора за рабочей группой →

Ужесточение функции контроля увеличивает чувствительность соотношения сил у индивидуумов, усиливает внутреннюю борьбу, повышает уровень напряжения в рабочей группе, которая заканчивается нарушением организационного равновесия, первоначально основанного на введении правил и приводит к снижению эффективности функционирования организации.

А.Гоулднер приводил такой пример: если начальник замечает у подчиненных ему работников отсутствие мотивации, он начинает контролировать их более придирчиво. Такой подход со стороны

начальника может породить две проблемы. Во-первых, если у работников есть мотивация, они могут выполнять свою работу без придирчивого контроля. Во-вторых, мелочный и сверхпридирчивый контроль связан с ограничениями и наказаниями. То есть правила, выработанные для того, чтобы, исключая личное начало, уменьшить или устранить напряженность, свойственную отношениям подчинения и контроля, в результате закрепляют эту напряженность «подхлестыванием» низкой мотивации работников<sup>313</sup>.

Таким образом, А.Гоулднер показал, что техника контроля, предназначенная для поддержания равновесия подсистемы, нарушает равновесие более широкой системы с последующим обратным воздействием на данную подсистему. Он подчеркивал способность рабочего класса к действию и возможность срыва производства, несмотря на ограничения, накладываемые бюрократией, что свидетельствует о ее недостаточной рациональности.

А.Гоулднер выделил две модели организации, описывающие ее двойственную природу: естественную и рационально-искусственную<sup>314</sup>.

В естественной модели организации акцент делается на стихийных, незапланированных процессах. При этом сама организация рассматривается как социальный организм, эволюционно и поэтапно развивающийся и функционирующий по своим законам. Центральной проблемой таких организаций, как и биологических организмов, является их выживание.

В рационально-искусственной (рационально-инструментальной) модели организации внимание акцентируется на спланированных и спроектированных процессах. Сама организация трактуется как сознательно проектируемая в соответствии с целью искусственная система, как инструмент, формируемый для достижения определенных целей и решения задач.

На этой основе исследователь попытался проанализировать природу позиционных социальных конфликтов, социальной напряженности, противоречий в логике карьеры управленца.

---

<sup>313</sup> Бюрократизм и бюрократия: необходимость уточнений / А. Гудков, Ю. Левада, Ф. Лаверсон, Л. Седов // Государство и право. 2004. № 1. С. 43.

<sup>314</sup> Подробнее см.: Щербина В. В. Социальные теории организации. Москва : ИНФРА-М, 2000. С. 231–232.

А.Гоулднер выдвинул тезис о том, что организация стремится к существованию даже после достижения поставленных целей и к асимметричной взаимной зависимости ее частей<sup>315</sup>.

Теория бюрократии А.Гоулднера, так же как и Р.Мертона, строится на основе использования принципов механистической модели человеческого поведения и детального изучения механизма контроля в организации и его последствий – как предусмотренных лидером организации, так и непредвиденных.

А.Гоулднер подчеркивал, что в современных условиях веберовская модель рациональной бюрократии требует значительной модернизации. Как и большинство ученых, занимавшихся исследованием феномена бюрократии в XX в., не отрицая того, что бюрократия более эффективна, нежели альтернативные формы организации, он акцентировал внимание на ее дисфункциональных последствиях.

### **9.2.3. Теория жизненного цикла бюрократических структур Э. Доунса**

Энтони Доунс (род. 1930) – американский экономист, специалист в области недвижимости и политики городского развития.

В 1952 г. Э.Доунс стал бакалавром политологии и международных отношений. После окончания Стэнфордского университета в 1957 г. получил степени магистра и доктора экономических наук. Практически сразу же после получения диплома стал сотрудником, а позднее и председателем совета директоров в одной из крупнейших консультативных компаний по вопросам инвестиций в строительство, жилищной политики и городского развития в США – Real Estate Corporation. В 1963–1965 гг. – экономический консультант Rand Corporation. С 1977 г. работает в частной некоммерческой исследовательской организации – вашингтонском Институте Брукинга, специализирующемся на вопросах государственной политики. Э.Доунс является членом совета директоров и консультантом восьми фирм, многие из которых работают в сфере недвижимости и городского хозяйства.

В течение ряда лет Э.Доунс занимался преподавательской деятельностью в Чикагском университете, читал лекции по политологии и международным отношениям в Карлтонском колледже и Стэнфордском университете.

<sup>315</sup> Лафта Дж. К. Теория организации. Москва : ТК Велби ; Проспект, 2006. С. 52.

Хотя Э. Доунс редко рассматривается в качестве крупного специалиста по проблемам менеджмента, его работы имеют исключительную важность для понимания растущего значения взаимодействия частного и государственного секторов экономики<sup>316</sup>. Он является одним из крупнейших специалистов в области экономической теории бюрократии.

**Основные работы.** Э. Доунс написал более 400 работ, посвященных анализу демократии и бюрократии, изучению общественных и городских проблем. Наибольшую известность ему принесли: «Экономическая теория демократии» (1957), «Теория крупных фирм административного управления» (1965) и «Внутри бюрократии» (1967).

Работа Э. Доунса «Внутри бюрократии» была посвящена рассмотрению внутренних процессов, механизмов и жизненного цикла бюрократий, исследованию проблем организационного искажения информации и коммуникаций и представила исчерпывающий анализ бюрократии в США. На основе системного подхода Э. Доунс стремился выявить закономерности и предположения, которые могли бы способствовать предсказанию поведения бюро и чиновников. Он расширил понятие «идеального типа» М. Вебера, добавив два новых элемента в определение, данное последним. Первое – организация должна быть крупной, «любая организация, в которой работники высших должностей знают меньше, чем половина ее других членов, может считаться крупной». Второе – большая часть продукции организации не может быть прямо или косвенно оценена на любом внешнем по отношению к организации рынке «посредством добровольных *quid pro quo* действий»<sup>317</sup>.

**Жизненный цикл бюрократических структур.** Наибольшее влияние на последующих разработчиков теории бюрократии и теории организации оказала концепция жизненного цикла бюрократических структур, изложенная в одной из глав работы Э. Доунса «Внутри бюрократии». Данная концепция описывает процесс создания и развития бюрократических организаций и выделяет этапы бюрократического роста и стагнации, так же как и их совместное влияние на управленческую деятельность.

---

<sup>316</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 287.

<sup>317</sup> Доунс Э. Жизненный цикл бюрократических структур // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 240.

По мнению Энтони Доунса, бюрократические структуры (или бюро) образуются одним из четырех способов<sup>318</sup>:

- Во-первых, бюро может быть создано с помощью того, что Макс Вебер называл «рутинизация харизмы». При этом группа, объединяющим началом которой является личная преданность ее членов лидеру, может трансформироваться в бюрократическую структуру, для того чтобы осуществлять его идеи.
- Во-вторых, бюро может быть создано одной или несколькими группами как бы «на пустом месте» специально для выполнения в обществе четко определенной функции, в которой они видят необходимость.
- В-третьих, новая бюрократическая структура может отделиться от уже существующей.
- В-четвертых, бюро может быть создано «через антрепренерство», если группа людей, пропагандирующих определенную политику (например, коммунизм), получает достаточно серьезную поддержку в обществе для того, чтобы образовать крупную действующую некоммерческую организацию, призванную проводить эту политику в жизнь.

Все эти способы имеют три схожих характеристики: вначале во главе вновь созданных бюрократических структур всегда находятся «активисты»; ранняя фаза становления этих организаций в большинстве случаев сопровождается быстрым ростом; для обеспечения своего дальнейшего существования они должны изыскивать источники поддержки и ресурсы вовне, т. е. за пределами самих организаций. Э. Доунс подчеркивал, что для вновь созданной бюрократической структуры очень важно обеспечить внешнюю поддержку, для этого она должна постоянно демонстрировать необходимость своих услуг другим организациям, обладающим жизненно важными для нее ресурсами. Существование новых бюрократических структур, по мнению автора, подвержено большому риску, поскольку изначально внешние источники их поддержки очень слабы, разрозненны и не имеют четко отрегулированных отношений с бюро. Кроме того, разделение труда в обществе приводит к тому, что любые потребности могут быть удовлетворены другими

<sup>318</sup> Доунс Э. Жизненный цикл бюрократических структур // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 341–346.

структурами. Исходя из этого, Э. Доунс считал, что критическим моментом начального этапа построения бюрократической организации является достижение организационной автономии.

**Организационная автономия** – это определенная степень обладания организацией собственной областью компетенции, четко очерченным кругом клиентов и членов и неоспоримой правоспособностью в области некоторых функций, услуг, задач или вопросов.

Э. Доунс подчеркивал, что лишь некоторые бюро достигают такой степени стабильности, упорядочивания и самостоятельности, при которой их существованию ничто не угрожает. Как правило, бюрократическая структура достигает фазы порога выживания после периода быстрого роста и самоутверждения во взаимоотношениях с внешним миром.

Взаимодействие внутренних и внешних факторов создает определенные кумулятивные эффекты роста и спада в жизненном цикле бюрократических структур. К факторам роста бюрократических структур Э. Доунс относил<sup>319</sup>:

1. Увеличение значения в обществе выполняемых организацией социальных функций. В результате вышестоящие по отношению к бюрократической структуре органы и другие контактирующие с ней организации подталкивают ее к расширению круга решаемых задач, увеличению численности персонала, наделяя ее необходимыми ресурсами. →
2. Предоставление организацией, находящейся в стадии роста, своим сотрудникам больших возможностей в развитии карьеры. →
3. Создание новых управленческих постов, на которые привлекаются новые сотрудники, заинтересованные в быстром продвижении по службе. →
4. Сокращение консервативно настроенных сотрудников, не способных работать в ситуациях с высоким уровнем неопределенности, постоянными изменениями в организационной структуре и тяжелым каждодневным трудом, следствием чего является изменение соотношения карьеристов и консерваторов в пользу первых. →
5. Укрепление преимущественного положения карьеристов (в том числе и на руководящих постах). →
6. Активное применение инновационных методов и технологий для развития новых направлений деятельности.

---

<sup>319</sup> Там же. С. 349–350.

Таким образом, бюрократическая структура стремится стать и становится всё более способной использовать инновационные методы и постепенно расширять круг социальных функций, создавая новые и перехватывая старые у других, менее динамичных организаций. Нарастание социальных функций ведет к кумулятивным изменениям характера персонала, который определяет дальнейшее ускорение темпов роста всей организации.

Э. Доунс отмечал, что по мере роста организация встречается с серьезными препятствиями. Развитию бюро препятствуют следующие факторы<sup>320</sup>:

- Во-первых, усиление противоборства с другими организациями за ресурсы и социальную поддержку. Более того, чем больше становится организация, тем сильнее сопротивление разрастанию ее функций извне.
- Во-вторых, усиление враждебности и антагонизма функциональных конкурентов. Чем сильнее попытки одних бюрократических структур прибрать к рукам функции других, тем сильнее их сопротивление.
- В-третьих, бюрократической структуре, которая в процессе роста становится всё более громоздкой и неуклюжей, всё труднее и труднее показывать хорошие результаты. Это приводит к трудностям в планировании и координации. Когда значительная часть усилий руководителей высшего звена сосредоточена в сфере координации и планирования, самые талантливые работники будут вынуждены заниматься администрированием в ущерб работе. То есть по мере укрупнения бюро, средний уровень квалифицированности сотрудников уменьшается.
- В-четвёртых, конфликты между карьеристами, наводняющими быстро растущую организацию, являются внутренним сдерживающим моментом. По мере того как растет количество карьеристов, складывается ситуация, при которой большая часть их усилий направляется на внутренние интриги и соперничество, а не на выполнение должностных функций. Это также отрицательно влияет на общую эффективность работы бюрократических структур.

---

<sup>320</sup> Доунс Э. Жизненный цикл бюрократических структур // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 350–355.



В конце концов эти факторы начинают замедлять рост и развитие бюро и могут даже совсем остановить этот процесс. Э. Доунс подчеркивает, что для бюро становится трудно развиваться свободно практически сразу же после того, как оно получает импульс к быстрому развитию.

В любой момент, когда темпы роста бюро становятся ниже средних темпов роста других организаций, качественный состав ее персонала может измениться в направлении прямо противоположном существовавшему в период действия эффекта роста. Все эти процессы сдвигают соотношение консерваторов и карьеристов на ключевых постах в пользу первых. В результате внутренняя политика бюро станет более консервативной, возможности инновационного развития и расширения круга функций значительно уменьшатся. Тем не менее, по мнению Э. Доунса, эффект спада не совсем симметричен эффекту роста.

Далее Э. Доунс отмечает, что бюрократической структуре изначально свойственна тенденция к расширению независимо от того, есть или нет реальная необходимость в увеличении количества предоставляемых ею услуг. При этом, как правило, ограничений для их укрупнения становится меньше, и эти ограничения срываются менее автоматически.

По мнению Э. Доунса, основные причины того, почему бюро стремятся к расширению, следующие<sup>321</sup>:

1. Укрупнение практически любой организации предоставляет ее руководителям большее власти, денег и повышает их статус, в результате чего они сознательно поддерживают рост организационных структур.

2. Укрупнение организации сокращает вероятность внутренних конфликтов, так как она может предоставлять некоторым (или даже каждому) возможность повышения своего статуса без необходимости одновременного понижения статуса других лиц. Следовательно, руководителям просто необходимо следить за тем, чтобы организация росла, с целью повышения морального уровня и уменьшения числа конфликтов.

Среда, окружающая любую организацию, меняется довольно быстро, тем самым перемещая акцент с одних социальных функций на другие и изменяя приоритеты в распределении ресурсов

---

<sup>321</sup> Там же. С. 355–357.

между частями организации. Отделы, теряющие источники ресурсов, будут сопротивляться такому ходу событий. Но все разногласия между частями организации могут быть улажены путем изыскания новых источников ресурсов и предоставления их нуждающимся без ущемления интересов других отделов.

3. Увеличение размеров организации может также улучшить показатели ее производительности (на единицу продукции или услуги) и ее шансы на выживание.

Крупные организации имеют больше шансов на выживание, чем небольшие, поскольку:

- могут добиться экономии масштаба через усиление специализации, использование недозагруженных мощностей;
- стремятся оказывать более сильное сопротивление неблагоприятным факторам окружающей среды;
- тратят больше средств на исследования и развитие, поэтому имеют возможность развивать лучшие технологии, позволяющие увеличивать их мощь;
- имеют возможность внести достаточно большой процент стабильности в окружающую среду.

Э. Доунс одним из первых в управленческой мысли поставил проблему возраста организации и его значения. По его мнению, бюрократические структуры, как и люди с возрастом изменяются вполне предсказуемо. Во-первых, с накоплением опыта они лучше выполняют порученные им функции. Во-вторых, с возрастом многие бюрократические структуры стремятся развить всё более и более формальную систему правил поведения для всех обозримых ситуаций.

Желание закрепить приобретенный опыт заставляет чиновников организации разрабатывать всё более и более подробные правила. Эти правила, с одной стороны, заметно улучшают способность бюрократической структуры успешно справляться с ситуацией, с которой она ранее уже сталкивалась, и делают поведение каких-то отделов организации более стабильным и предсказуемым в глазах работников других отделов. Однако, с другой стороны, они отвлекают внимание руководителей от обеспечения исполнения социальных функций организации, заставляя их следить за неукоснительным выполнением правил (т.е. происходит «подмена цели») и способствуют усложнению структуры организации, что, в свою очередь, увеличивает ее инертность.

Отсюда Э.Доунс делает вывод, что старые бюрократические структуры более устойчивы, но менее гибки, чем молодые. По мере старения организации и правила поведения, и система управления усложняются, требуют повышенного внимания со стороны высших руководителей. Руководители стремятся изменить первоначальные цели ее существования, для того чтобы продолжить процесс функционирования организации и роста ее управленческих структур. Эта смена акцентов заключается в гарантировании карьерного роста руководителям организации. Поэтому количество руководящих работников в стареющей организации увеличивается.

На этой основе Э.Доунс сформулировал **закон усиления консерватизма**: все организации с возрастом становятся более консервативными, если не находятся в стадии быстрого роста или внутренней реорганизации<sup>322</sup>. Из данного закона, а также из других возрастных закономерностей он сделал следующие выводы:

- Чем старше бюрократическая структура, тем больше у нее шансов на выживание.
- Чем старше бюрократическая структура, тем больше круг решаемых ею социальных задач.

Один из эффектов старения бюрократической структуры, по Э.Доунсу, заключается в тенденции увеличения среднего возраста сотрудников структуры. По его мнению, вскоре после периода быстрого подъема рост замедляется, и бюрократическая структура входит в стадию стагнации. В организации формируется «ядро», которое имеет примерно одинаковые возрастные характеристики. Это влечет за собой следующие последствия:

- Существуют проблемы с повышением по службе для сотрудников старшей возрастной группы, так как многие из них получили необходимую квалификацию одновременно.
- Большой процент работников организации превращается в консерваторов из-за солидного возраста и невозможности продолжать продвижение по служебной лестнице.
- Наиболее квалифицированные работники уходят, так как им предоставляется больше возможностей в других местах, поэтому бюрократическая структура становится прибежищем «среднячков».

---

<sup>322</sup> Доунс Э. Жизненный цикл бюрократических структур // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 358.

Бюро пройдет стадию кризиса выживания, когда ядро подойдет вплотную к возрасту выхода на пенсию. Внезапно освободятся многие вакансии в высших эшелонах управления.

По мнению Э. Доунса, способность бюрократических структур продолжать функционирование после того, как их реальная полезность уже исчерпана, является одним из тех их свойств, которые придают этим структурам некий мифологический оттенок. Причины, по которым бюрократические структуры – особенно в сфере государственного управления – довольно редко прекращают свое существование после успешного преодоления начального порога выживания и становления:

- видоизменение своих функций;
- влияние так называемых «рьяных клиентов», например, в отрасли оборонной промышленности;
- меньшая, чем у частных коммерческих фирм, склонность к открытым конфликтам между собой (таким образом, меньше вероятность взаимного уничтожения).

В заключение главы Э. Доунс делает вывод, что, несмотря на низкий уровень смертности, бюрократические организации редко продолжают существование в течение такого длительного периода времени, как, например, столетие. Как правило, организации не переживают ту социокультурную среду, в рамках которой они создавались и развивались. Наиболее устойчивые в этом смысле структуры – церковь и университеты.

**Новая бюрократия.** Э. Доунс предложил модель «новой бюрократии», для которой характерны следующие особенности<sup>323</sup>:

1. *Тенденция к развитию.* Рост и расширение бюрократических организаций ведут к учреждению новых правил и норм, призванных выполнять функцию сохранения самой организации и повышения ее эффективности.

2. *Пересечение формального и неформального элементов бюрократической организации.* Наличие в организации формальной и неформальной структуры власти и коммуникаций требует обязательного учета в организационном поведении человеческого фактора, учета личностной лояльности при разработке общих систем правил и норм.

3. *Доминирование индивидуальных целей над общей целью организации.* Преобладание личных целей приводит к усилению конкуренции между подразделениями, уменьшению их достижений

<sup>323</sup> Лафта Дж. К. Теория организации. Москва : ТК Велби ; Проспект, 2006. С. 59–60.

и снижению степени ответственности каждого подразделения. В конце концов может возникнуть стремление избегать любого риска и неопределенности.

4. *Ограничение организационного поведения человеческими и социальными факторами.* Это характеризуется наличием одновременно и консервативной, и нестабильной моделей поведения, что проявляется в невозможности систематизирования поведения.

5. *Усложнение контроля деятельности организации.* Многочисленность аппарата управления и постоянные перемещения контрольной деятельности от одного подразделения к другому вызывают противостояние между различными частями организации. В свою очередь, это приводит к возникновению потребности в постоянном переходе власти от низших управленческих уровней к высшим.

Таким образом, Э. Доунс внес большой вклад в развитие теории бюрократии. В его работах были затронуты вопросы определения границ между политическими, бюрократическими и рыночными механизмами аллокации ресурсов. Концепцию бюрократии Э. Доунса можно применить к исследованию широкого круга проблем бизнеса и управления, возникающих в условиях чрезмерного регулирования внешней и внутренней среды организации.

#### **9.2.4. Модернизация теории бюрократии М. Крозье**

**Мишель Крозье (1922–2013)** – французский социолог, писатель, один из наиболее авторитетных разработчиков теории бюрократии. Окончил филолого-юридический факультет в Париже. Основатель и директор Центра социологии организаций в Париже, известного с 1976 г. как Национальный центр научных исследований. Постоянный консультант французского правительства по вопросам экономического образования, планирования и муниципального управления. С 1975 г. – директор социологического отделения Института политических исследований в Париже.

**Основные работы.** М. Крозье написал много статей и монографий, наиболее значимыми из которых являются: «Бюрократический феномен» (1963), «Мир офисного работника» (1965), книга «Действующие лица и системы», написанная в 1977 г. совместно с Э. Фридбергом, статьи «Застрявшее общество» (1973), «Беспокойство об Америке» (1980).

В своих работах М. Крöße стремился разработать такой подход к управлению организациями и обществом в целом, в котором были бы преодолены недостатки научных методов управления и подходов, основанных на использовании человеческих отношений. В результате он оказал заметное влияние на изучение развития бюрократизации как одно из направлений исследований социологии и управления организаций.

Внимание М. Крöße к проблеме бюрократизации во многом было продиктовано тем, что, по его мнению, главным аспектом кризиса современного общества является бюрократический кризис. Он считал, что, несмотря на длительное и достаточно пристальное внимание к данной теме, проблема бюрократии до сих пор не получила должного разрешения и поэтому остается «идеологическим мифом нашего времени». Этот парадокс, по мнению исследователя, связан с двойственностью самого явления бюрократии. С одной стороны, развитие бюрократических процессов является следствием и проявлением рациональности, в силу чего бюрократия действительно становится самой совершенной формой организационной реальности. С другой стороны, организации такого типа преуспевают именно благодаря своим плохим качествам, т. е. низведению своих членов до ситуации стандартизации. По образному выражению М. Крöße, в этом смысле бюрократия выступает «как своего рода Левиафан, который готовится обратить в рабство всю человеческую расу»<sup>324</sup>.

В общем виде бюрократия – это способ осуществления работы в учреждениях, тип государственной организации и стиль жизни в обществе, тип динамики развития и приспособления к процессам модернизации общества<sup>325</sup>.

**Характеристики бюрократии.** По мнению М. Крöße, веберовская модель, составляющая несомненную основу административных наук XX столетия, нуждается в дополнении и модернизации. С научной точки зрения бюрократия характеризуется четырьмя основными особенностями<sup>326</sup>:

---

<sup>324</sup> М. Крöße. URL: <http://www.politvektor.ru/glavnaya-tema/4598> (дата обращения: 01.04.2010).

<sup>325</sup> М. Крöße. URL: <http://www.i-u.ru/biblio/persons.aspx?id=1152> (дата обращения: 01.04.2010).

<sup>326</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 417–418.

1. Принятие решений осуществляется централизованно и оказывается искусственным образом изолировано от их осуществления: те, кто принимает решения, не занимаются их непосредственной реализацией. Находящиеся на нижних ступенях иерархии сами не принимают решений и не проявляют к этому интереса, но зато приобретают опыт реализации чужих распоряжений. Такая социальная и функциональная дистанция между двумя группами позволяет каждой из них защищаться от воздействий другой.
2. Широкое применение имеют универсальные и обезличенные правила. Отсутствуют возможности для решения частных и дискреционных проблем. Общие принципы и стандартные процедуры, как формальные, так и неформальные, охватывают все ситуации, задачи и проблемы. Принятие сложившихся правил дает участникам возможность постепенно создавать свои автономные ниши.
3. Сильное давление со стороны групп с равными полномочиями подразумевает, что каждый иерархический уровень является в значительной мере изолированным от других и что внутри организации существует глубокая социальная стратификация. Приспосабливаясь к интересам своей группы, индивиды могут понизить степень своей зависимости от вышестоящего руководства.
4. В условиях жестких структур и низких коммуникативных возможностей властные связи между различными иерархическими уровнями и группами развиваются параллельным и неформальным способом. Процессы обмена информацией между «верхом» и «низом» осуществляются при посредничестве таких структур, как профсоюзы.

В соответствии с подходом М. Крöse, организации и протекающие в них процессы бюрократизации несут на себе отпечаток национальных особенностей и потому являются культурным феноменом, которому присущи специфические нормы и ценности. Социолог показывает, что, например, во Франции бюрократические организации демонстрируют такие образцы поведения, как боязнь прямых отношений без посредников и стремление к формальному равенству между членами одного иерархического уровня.

Для объяснения причин нарушения рационального функционирования бюрократической организации и возникновения дисфункций М. Крозье использует понятие «дискреционной власти». Он считает, что в любой организации есть «зоны неопределенности» для осуществления формальной власти. «Источниками неопределенности» М. Крозье называет такие области, или зоны деятельности в структуре организаций, где из-за ограниченности возможностей сплошного регламентирования предписаний немного или их нет совсем. В такой ситуации у действующего лица возникает возможность по-своему интерпретировать возможности собственного поведения, исходя из определенного расчета<sup>327</sup>. Члены организации начинают использовать эту неопределенность для реализации собственных корыстных интересов: либо ради власти над другими, либо для обретения личной свободы и независимости.

К зонам неопределенности М. Крозье относит<sup>328</sup>:

- экспертное знание и умение;
- отношения организации с внешней средой;
- контроль над коммуникационной сетью и информацией;
- наличие общих правил и право руководства их устанавливать.

Власть одного актора (какого-либо действующего лица, например работника или менеджера) над другими зависит от его ресурсов и, соответственно, от контроля над «источниками неопределенности». В зависимости от значимости для функционирования организации конкретной «неопределенности», контролируемой конкретным актором, возрастает и его власть. При условии «правильного» использования «источника неопределенности» даже «слабый» может оказаться обладателем большей власти, если он поставит «сильного» в такую ситуацию, в которой последний не сможет использовать свою силу.

Примеры дискреционной власти:

- власть секретаря руководителя (секретарь имеет прямой доступ к руководителю и может оказывать на него влияние);
- авторитет работника, занимающего незначительную должность, но «много знающего и могущего дать хороший совет»;

<sup>327</sup> М. Крозье. URL: <http://www.politvektor.ru/glavnaya-tema/4598> (дата обращения: 01.04.2010).

<sup>328</sup> М. Крозье. URL: <http://www.i-u.ru/biblio/persons.aspx?id=1152> (дата обращения: 01.04.2010).



- возможность видного ученого повлиять на метод разрешения конфликтной ситуации, складывающейся, например, в вузе или научном сообществе;
- возможность непосредственного руководителя делать поправки, например, в трудовой дисциплине одному сотруднику, при одновременном усилении внимания к провинностям другого.

М. Крозье подчеркивает, что работник может получить выгоду от использования «источника неопределенности» только при условии координации своего поведения с общими целями организации.

Таким образом, источником неопределенности является любая затруднительная технологическая, моральная, экологическая, политическая ситуация, которую лидер использует для получения своей доли власти в обществе. В конце концов влияние на ключевые общественные «источники неопределенности» принимает масштабный социальный характер и превращается в силу, способную активно противостоять официальной власти. В результате этих процессов в обществе образуется своеобразная теневая, или «параллельная» власть.

Согласно М. Крозье, с одной стороны, «параллельная власть» является отклонением от официального типа власти и симптомом разрушения формальных иерархических отношений. В этом смысле она становится признаком появления на свет нового типа власти, соответствующего требованиям демократизации и децентрализации управления, – «переговорной власти». С другой стороны, существование параллельной власти приводит к растрате ресурсов и общественной энергии и в конце концов к «регламентационному безумству».

«Регламентационное безумство» вызвано стремлением официальной власти перекрыть «источники неопределенности», в которых зарождается параллельная власть, и проявляется в постоянном увеличении выпуска различных правил, указов и декретов, которые становятся всё более бесполезными. Однако умножение безличных правил не может полностью устранить все источники неопределенности. В организации постоянно возникают зоны, вокруг которых складываются новые отношения параллельной власти. Поэтому, по мнению М. Крозье, наибольшую значимость параллельная власть приобретает именно там, где сильно развиты бюрократические принципы управления.

В то же время параллельная власть превращается в условие укрепления бюрократической модели. Поскольку параллельная власть выполняет функцию коррекции и адаптации организационной структуры к внешним трансформациям, она обеспечивает бюрократии краткосрочный динамизм.

**Последствия бюрократии.** Хотя М. Крозье и выделяет отдельные положительные черты бюрократической системы, например защиту индивидов от взаимных посягательств при помощи бюрократических правил, создание внутренних преимуществ для своих членов, включая и находящихся на нижних уровнях, и минимизацию дискреционного вмешательства в рабочие ситуации со стороны начальства, тем не менее исследователь подчеркивает ее негативное влияние на развитие организации и общества в целом. Основными негативными чертами и последствиями бюрократической модели организации он считает:

1. Склонность к умножению правил и регламентаций, детально предписывающих поведение каждого работника в различных ситуациях.
2. Отсутствие стремления к децентрализации власти и приданию ей гибкости.
3. Стремление к укреплению роли высшего руководства, даже при условии замедления его реакций и утраты способности к более тонкой настройке управления.
4. Придание руководителям формальной власти и социального статуса вне зависимости от последствий их действий.
5. Расширение и функциональная взаимозависимость штата заместителей, помощников директоров и других «средних начальников» настолько, что это приводит к отсутствию точного знания об ответственности и принципах принятия решений.
6. Нарушение нормальных коммуникационных связей между различными слоями управленческой пирамиды. Оно проявляется:
  - в создании коммуникационных барьеров в виде «буферного звена», состоящего из «средних начальников»;
  - в «увязании» директив в срединных звеньях управленческой иерархии;

- в отправлении наверх, вследствие «заинтересованной деятельности» срединных ступеней, искаженной информации о результатах деятельности низовых уровней;
  - в деформации и торможении реформ.
7. Возникновение так называемого «мира секрета» и «тенденции к монополии». Превращение отдельных слоев организационной иерархии в «феодалыные уделы», которые отгораживаются друг от друга благодаря протекциям. Внутри таких групп, в целях сохранения завоеванного места, индивиды ограничивают доступ к кругу своего влияния и контакты с соседними слоями.
  8. Скованность инициативы индивидов на нижних ступенях иерархической лестницы и затруднение доступа к руководящим слоям, что приводит к невозможности постепенного и перманентного преобразования организационной структуры.
  9. Невозможность удовлетворять потребности в сотрудничестве и внедрении инноваций посредством экспериментирования, требуемого промышленной рациональностью и массовой культурой. Поиски ответа на вопрос, почему же бюрократия развивается, даже при стольких негативных элементах, привели М. Крозье к разработке концепции замкнутого круга бюрократии.

**Концепция замкнутого круга.** Бюрократизация, по М. Крозье, является самоподдерживающимся процессом, представляющим собой порочный круг: усиление неформальных структур ведет к дальнейшему усилению бюрократии. Именно дисфункции и зоны неопределенности являются причиной существования, развития и усиления бюрократии. То есть чем в большей мере организация становится централизованной, чем больше она применяет обезличенные правила, тем активнее она использует эти свои качества для решения ими же порождаемых проблем.

Таким образом, особенность и оригинальность подхода М. Крозье состояла в том, что дисфункции бюрократии он рассматривал не как отклонение, а как конституирующее свойство в функционировании современных бюрократических организаций, их «латентную функцию». Исходя из этого, он сделал вывод, что «бюрократическая система организации – это такая система, в которой дисфункции стали главным элементом равновесия».

Схематично концепция замкнутого круга бюрократии представлена на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Замкнутый круг бюрократии М. Крозье

В целом, согласно М. Крозье, бюрократия является социальной системой, не способной исправлять свои ошибки. Она не обучается и самостоятельно не адаптируется к изменяющимся внешним условиям, за исключением ситуаций, сопровождающихся глобальными потрясениями<sup>329</sup>.

По мнению М. Крозье, чередование длительных периодов стабильности и коротких эпох трансформации в виде взрыва, или «бюрократического кризиса», и образует особый «бюрократический ритм

<sup>329</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 418.

развития». «Бюрократический ритм развития» организации и общества в целом был относительно приемлемым для эпох медленной эволюции, т.е. практически до конца XIX в. Однако для современного быстро меняющегося мира он оказывается совершенно неприемлемым – требуется другая форма развития: постепенные, постоянные, небольшие, сознательные и ответственные трансформации.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чём сходство и различие бюрократической теории М. Вебера и его последователей?
2. Кто является наиболее ортодоксальным последователем М. Вебера? Почему?
3. В чём смысл теории жизненного цикла бюрократических структур Э. Доунса?
4. В чём, по мнению Р. К. Мертона, заключаются недостатки бюрократических организаций? Как их можно преодолеть?
5. Назовите особенности «новой модели» бюрократии. В чём ее отличия от «традиционной веберовской модели»?
6. Назовите наиболее типичные последствия бюрократии согласно М. Крозье.
7. Почему бюрократия развивается даже при существовании в ней большого количества негативных элементов?

### **9.3. Влияние концепций бюрократии на развитие теории и практики управления**

На протяжении всего XX и в начале XXI в. феномен бюрократии остается одной из наиболее важных исследовательских областей в управленческих, политологических и социологических науках. Естественно, исходная веберовская модель рациональной бюрократии подверглась существенным дополнениям и модернизации. Можно сказать, что в настоящее время в управленческой мысли господствует более реалистическая концепция бюрократии.

Суть эволюции западных взглядов на феномен бюрократии состоит в приспособлении веберовской модели к современным условиям хозяйственной и управленческой практики. Основные характеристики «новых концепций» бюрократии:

– Во-первых, *отказ от представления модели бюрократической организации как наилучшего механизма решения проблем для всех случаев* (В.Остром, Р.Мертон, Ф.Селзник, М.Крозье, А.Гоулднер). Например, американский политолог В.Остром писал, что практическое воплощение в жизнь веберовского идеального типа «полностью развитой бюрократии» в современном обществе способно создать такую бюрократическую машину, в которой профессиональные бюрократы соединятся в цепи, а граждане превратятся в зависимые массы, в беспомощных «дилетантов» при своих политических «хозяевах»<sup>330</sup>.

– Во-вторых, *признание возможности проявления в бюрократической системе управления разного рода дисфункций* (Р.Мертон, Т.Парсонс, Ф.Селзник, А.Гоулднер, М.Крозье). В этом отношении в той или иной степени большинство исследователей признает наличие своеобразного замкнутого круга бюрократии. Анализ дисфункциональных параметров бюрократии позволил определить, что ее эффективность очень относительна.

– В-третьих, *рассмотрение субъективного фактора уже не как источника «помех», подлежащего уменьшению и в идеале устранению, а как неотъемлемого и существенного компонента любой реальной организации* (М.Крозье, А.Гоулднер, Э.Доунс).

– В-четвертых, *признание зависимости и взаимодействия бюрократии с окружающей средой, в которой она существует* (Э.Доунс, А.Бёрнс, С.Сталкир). С точки зрения создания концепции адаптивного функционирования бюрократии можно выделить модель ученых из Великобритании А. Бёрнса и С. Сталкира. Они подчеркивают необходимость учитывать контекст, в котором действуют различные типы организаций. Авторы модели выделили два типа бюрократии: механическую и органическую. Механическая модель эффективна только в стабильных обществах, но уже не соответствует условиям современного динамичного мира. Поэтому в тех обществах, для которых характерен динамичный подход к решению проблем, необходимо создать органическую модель бюрократии, способную быстро адаптироваться к тем или иным сложившимся условиям.

– В-пятых, *признание возможности создания всеохватывающей модели организации, соединяющей формальные компоненты веберовской модели с неформальными* (Г. Саймон).

<sup>330</sup> Чиркин В. К. Государственное управление. Москва : Юристъ, 2003. С. 176.

Большинство современных исследователей бюрократии признают, что она может быть эффективной только тогда, когда существует строгая определенность полномочий на всех уровнях управленческой иерархии, профессионализация, адекватная реакция на окружающую среду, невозможность присваивания должностей, отсутствует чрезмерная корпоративность и т. д.

Теория М. Вебера во многом была вульгаризирована его последователями на практике, которые отстаивали идею о возможности использования во всех ситуациях «единственного наилучшего способа» организации.

В 30–40-е гг. XX в. бюрократические принципы построения организаций получили большое распространение во многих странах мира. Однако в дальнейшем активное использование бюрократических систем привело к созданию громоздких управленческих структур, которые во второй половине, а особенно в последние десятилетия XX в. уже не соответствовали потребностям предпринимательства. Ускорение социально-экономического и технологического развития, обострение конкуренции, переход к концепции управления на основе бизнес-процессов, менее поддающихся регламентации и формализации, требуют от организаций гибкости и оперативности управленческой работы. Применение бюрократической системы в отрыве от конкретных ситуационных характеристик, без эффективной реакции организации на изменения внешней и внутренней среды, оказалось невозможным при выполнении новых задач.

Исследователи выделяют следующие негативные последствия применения бюрократических принципов построения системы управления:

- преувеличение значимости правил и рутинных процедур и требование их неукоснительного выполнения, превращающее средства в самоцель;
- отказ от выполнения задач, связанных со значительным риском, перестраховку как норма поведения;
- создание излишних промежуточных уровней в управленческой иерархии, лишаящих организацию необходимой гибкости и оперативности в решении проблем;
- неэффективное и расточительное использование ресурсов;
- упорство в сохранении конфиденциальности и недопущение других к своим обязанностям;

- обезличенное отношение к работе, стремление действовать без ошибок, приводящее к тому, что работники стараются решить только те задачи, которые можно выполнить «безупречно», оставляя без внимания некоторые более сложные вопросы.

Несмотря на то что в современных условиях термин «бюрократия» носит негативный оттенок, бюрократические правила и процедуры представляют собой стандартный способ взаимодействия. Одним из безусловных достоинств этой системы является отсутствие субъективизма при принятии и реализации решений, поскольку все сотрудники руководствуются одинаковыми правилами, ко всем предъявляются одни и те же требования.

Именно бюрократическая система организации управления часто позволяет современным компаниям добиваться высокой эффективности деятельности. Однако необходимо подчеркнуть, что бюрократическая структура и система управления может быть эффективно использована только в отдельных отраслях экономики, в которых для организации решения задачи требуется высокая степень стандартизации, например на авиа-, автомобилестроительных и почтовых предприятиях, в службах безопасности, тюрьмах и т. д. Во всех других случаях она оказывается неприемлемой.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы особенности школы бюрократической организации?
2. Назовите основные принципы построения бюрократической организации.
3. В чём состоят особенности эволюции западных взглядов на феномен бюрократии?
4. Назовите недостатки классической школы менеджмента.
5. Каковы перспективы развития классической школы в настоящее время?



## **Раздел V. ГУМАНИСТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

В начале XX в., на фоне экономического кризиса первой половины 20-х гг., ухудшения результатов функционирования большинства предприятий и невозможности их повышения только на основе рекомендаций представителей классической школы менеджмента, образовалась общественная атмосфера, способствующая возникновению новых подходов к управлению. В результате сформировалось особое направление управленческой мысли – гуманистический менеджмент.

В рамках гуманистического направления управленческой мысли выделяются две основные школы: школа человеческих отношений и бихевиористская.

### **Глава 10. Школа человеческих отношений**

#### **10.1. Возникновение новой философии управления и особенности школы человеческих отношений**

Школа человеческих отношений появилась в 20–30-е гг. XX в. Поскольку ее возникновение рассматривается как реакция на недостатки классического направления в менеджменте, ее иногда называют неоклассической школой.

**Предпосылки возникновения новой философии управления.** В начале XX в. применение на практике принципов научного менеджмента и жесткого администрирования позволило добиться роста производительности труда, улучшения экономических показателей деятельности предприятия. В то же время распространение идей классической школы способствовало более интенсивной эксплуатации работников, усилению текучести кадров, обострению противоречий между менеджментом и рабочими и, вопреки представлениям Ф.У.Тейлора, А.Файоля и их последователей, не вело к установлению гармонии и сотрудничества на предприятии. Во многом это объясняется тем, что человеческому фактору отводилась всё-таки второстепенная роль.

Акцент в классической школе делался на приспособлении работника к машине, а активизация человеческого фактора осуществлялась преимущественно при помощи разработки новых подходов

к системе оплаты и стимулирования труда и совершенствования формальных отношений между руководителями и работниками. Однако по мере совершенствования производства, увеличения на предприятиях доли высококвалифицированных рабочих и специалистов, роста благосостояния работников многие рекомендации классической школы потеряли свою актуальность. Была поставлена под сомнение и эффективность бюрократической формы управления.

Кроме того, существенные коррективы в принципы и методы управления внес сначала экономический кризис начала 1920-х гг., а потом и Великая депрессия 1929–1933 гг.

Ограниченность классической школы отмечалась уже в 20-е гг. XX в. В следующее десятилетие критика концепций представителей классической школы менеджмента только усилилась. «Классическим» концепциям противопоставлялись управленческие теории новой школы менеджмента, которую многие авторы называли «гуманистическим вызовом». Как отмечал Д. М. Гвишиани, этот период в развитии американской теории организации и управления называют эпохой «новых начинаний», в отличие от периода «проповеди административной эффективности», когда господствовал тейлоризм<sup>331</sup>.

Таким образом, недостаточная степень учета человеческого фактора и невозможность в полной мере реализовать его потенциал стали причинами критики технократического управления персоналом и классической школы в целом. Началась переоценка взглядов на производственные системы и способы активации ведущих элементов этих систем. Опыт ведущих промышленных фирм подтвердил, что реализация потенциала технической подсистемы производства в значительной степени предопределяется возможностями реализации потенциала социальной подсистемы (квалификацией сотрудников, их заинтересованностью в эффективном труде, стилем руководства, морально-психологическим климатом на предприятии). Всё это сформировало общественную атмосферу, обусловившую появление новых подходов к управлению.

В исследованиях по истории управленческой мысли, в частности по истории возникновения школы человеческих отношений, существуют различные мнения относительно того, кто является родоначальником этой школы. Одни считают, что появление школы

---

<sup>331</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Наука, 1972. С. 288.

связано с работами Г. Мюнстерберга, другие – что основателями являются М. Фоллетт и Э. Мэйо. Вместе с тем все они соглашаются, что наиболее известными и яркими представителями школы психологии и человеческих отношений являются Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард. Для взглядов этих ученых не характерно ни методологическое, ни теоретическое единство, у них нет общего предмета исследования, однако их объединяет действительно новый подход к решению управленческих проблем и критическое отношение к тейлоризму и различным его модификациям.

**Особенности школы человеческих отношений.** Школа человеческих отношений требует исследования роли человеческого фактора в процессе производства. Исходной установкой школы стало признание того факта, что человеческий ресурс – это специфический вид ресурсов, требующий, соответственно, особых подходов и методов управления.

Суть концепции человеческих отношений, по образному выражению П. Друкера, можно сформулировать так: «Нельзя нанять на работу только рабочие руки»<sup>332</sup>. Исходя из этого, все представители школы настаивали на необходимости пересмотра концепций «классических» теорий относительно характеристики рабочих и служащих, мотивов их поведения, положения и функций руководителя предприятия и принципов управления в целом.

Отличительные черты нового подхода в теории и практике управления:

1. **Отказ от инженерного подхода к управлению**, при котором работник был просто частью производственной линии. Представители школы доказывали, что работников нельзя рассматривать в качестве механизма или «инертного инструмента», выполняющего указанное ему назначение. Предприятие стало рассматриваться не только как техническая, но и как социальная система.

2. **Отказ от упрощенной трактовки работника.** Классические теории управления основывались на ряде допущений относительно сущностных характеристик человека. Они исходили из того, что работник ленив, эгоистичен, предрасположен к ошибкам, не умеет судить здраво и даже может быть немного нечестен. По этому поводу У. Ф. Уайт в работе «Деньги и мотивация» писал, что в основе

---

<sup>332</sup> Друкер П. Практика менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. С. 277.

классической теории лежат три ложные допущения: человек является рациональным существом, каждый индивидуум реагирует на экономические стимулы как изолированный индивидуум и к людям, как к машинам, можно относиться стандартизированным образом<sup>333</sup>.

**3. Критика концепции «экономического человека»**, в рамках которой главным стимулом человеческой деятельности ставилась материальная заинтересованность. В противовес, по сути, механистической концепции «экономического человека», который реагирует только на материальные стимулы (причем автоматически), на первый план вышла концепция «социального человека», предполагающая, что, кроме материальной выгоды, работник стремится к удовлетворению моральных потребностей (признание и уважение коллег, самовыражение и т. д.).

**4. Субъективизм и индивидуализация управления.** Представители школы человеческих отношений выдвинули положение о том, что главным объектом внимания является человек. С работником нужно общаться как с личностью. С помощью стандартных установок, правил и инструкций невозможно добиться стандартного поведения всех работников, поэтому к каждому из них требуется индивидуальный подход.

**5. Отказ от рассмотрения только формальной структуры организации**, создаваемой по инициативе руководства. Представители школы человеческих отношений доказали, что любая формальная организация с официально установленными правилами и порядками обязательно дополняется неформальной организацией, основанной на моральных аспектах взаимодействия (симпатиях, взаимопомощи, тесном общении и заинтересованности). Причем в рамках большой организации может существовать несколько неформальных организаций. Возникновение неформальных организаций связывается с невозможностью удовлетворения индивидуальных потребностей работника. Неформальную организацию нельзя рассматривать только как «хорошую» или только как «плохую». Она – неотъемлемая часть формальной организации, способная оказывать значительное внимание на эффективность функционирования последней. Поэтому в процессе управления важно установить равновесие не только между технической и социальной системами, но и между формальной и неформальной сторонами организаций.

---

<sup>333</sup> Whyte W. F. Money and Motivation. New York : Harper & Brothers, 1955. P. 2–3.

**6. Изменение взглядов на взаимоотношения руководителей и подчиненных.** Резкой критике подвергся один из главных постулатов классической школы о координации посредством иерархии. Представители школы человеческих отношений выступили против абсолютизации роли авторитета руководителя. Произошел переход от жесткой регламентации, неукоснительного выполнения всех требований руководителя и пренебрежительного отношения к воле простого рабочего – к демократизации управления, гуманным отношениям с подчиненными, уважению мнения специалистов и работников, групповому принятию решений. Возможности повышения эффективности бизнеса стали связываться с использованием коллективного управления и самоуправления групп за счет более эффективных коммуникаций, лучшего восприятия и реализации общей политики организации.

**7. Рассмотрение менеджмента как процесса взаимодействия людей,** задачи которого сводятся к изучению межличностных отношений. Основной характеристикой школы является внимание к управлению именно отношениями. Теоретики неоклассической школы в значительной степени способствовали изучению человеческого аспекта менеджмента, и в первую очередь функций руководства. Они исходили из того, что менеджеры выполняют свою работу взаимодействуя с персоналом, поэтому должны прежде всего уметь работать с людьми.

**8. Новое понимание движущих мотивов поведения работников и их групп.** Представители школы человеческих отношений пришли к пониманию того, что поведение работника зачастую зависит не только от опыта, квалификации, знаний, но и от чувств. Поэтому в управлении нужно учитывать эмоциональный фактор поведения и интересы работника. Поведение работников в коллективе определяется не столько экономическими и логическими факторами, сколько групповыми установками и традициями. Значительное место в исследованиях стали занимать вопросы улучшения морально-психологического климата.

**9. Расширение аналитического инструментария исследования управления.** Для получения и обоснования выводов и рекомендаций в области управления должен использоваться аналитический инструментарий, принципы и достижения таких наук, как психология, социология, педагогика, антропология и др.

На начальном этапе возникновения школы человеческих отношений большое внимание уделялось проведению экспериментов, исследований, проверке различных гипотез и теорий.

Таким образом, во второй четверти XX в. менеджмент приобрел социально-психологическую ориентацию. В рамках концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений менеджмент впервые был определен как обеспечение выполнения работы с помощью других людей.

Представители школы человеческих отношений считают инженерный подход школы научного менеджмента, так же как и концепции классического направления менеджмента в целом, недостаточными как с теоретической, так и с практической точек зрения. Им противопоставляются особые науки – психология и социология производства. При этом необходимо подчеркнуть, что теоретики доктрины человеческих отношений не отказываются полностью от тейлоровских методов рационализации управления, однако стараются их «гуманизировать».

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите причины появления школы человеческих отношений.
2. Какие изменения в деятельности организаций привели к отказу от инженерного подхода к управлению?
3. Почему в 1930-е гг. актуализировалась проблема индивидуализации управления?
4. Как вы понимаете тезис, сформулированный П. Друкером: «Нельзя нанять на работу только рабочие руки»?
5. Какие новые мотивы поведения работников и их групп были выявлены в первой четверти XX в.?

## **10.2. Промышленная психология Г. Мюнстерберга**

Одним из первых, кто стал заниматься исследованиями психологических аспектов менеджмента, был Гуго Мюнстерберг.

**Гуго Мюнстерберг** (1863–1916) – немецко-американский психолог, родоначальник школы человеческих отношений, создатель первой в мире школы промышленных психологов.

Г. Мюнстерберг родился в Восточной Пруссии. В 1885 г. получил степень доктора философии в Лейпцигском университете, в 1887 г. – степень доктора медицины в Гейдельбергском университете. В 1891 г. Г. Мюнстерберг занял должность профессора во Фрайбургском университете, при котором он организовал экспериментально-психологическую лабораторию. Будучи блестящим ученым, получил приглашение переехать в США. После переезда в 1892 г. стал профессором Гарвардского университета и главой новой психологической лаборатории, в рамках которой были продолжены его исследования по экспериментальной психологии.

Первоначально в сферу его научных интересов входили судебная психология, в том числе проблема достоверности свидетельских показаний; психотерапия; педагогика, в первую очередь возможность использования психологических закономерностей в школьной практике. Позже основной областью интересов Г. Мюнстерберга стала индустриальная психология.

**Основные работы.** Результаты своих исследований Г. Мюнстерберг публиковал как в популярных (например, «Для домохозяек»), так и в научных журналах. Наиболее известные его работы: «Психотерапия» (1909), «Психология и учитель» (1910), «Психология и экономическая жизнь» (1912), «Психология и промышленная эффективность» (1913), «Основы психотехники» (1914), «Общая и прикладная психология» (1915).

**Особенности промышленной психологии.** Г. Мюнстерберг высоко оценивал вклад Ф. У. Тейлора в развитие теории и практики управления, однако подчеркивал, что научный менеджмент, много внимания уделяя рациональной организации труда, проблемам эффективного использования материалов и оборудования, практически не рассматривал душевное состояние работников. Кроме того, исследование проблем, связанных с психологическим состоянием работника, проводилось непрофессионально, на низком научном уровне вследствие недостатка психологических экспериментов.

В работах Г. Мюнстерберга внимание к человеческому фактору не противопоставлялось рекомендациям школы научного менеджмента. По мнению автора, промышленная психология и научный менеджмент должны объединиться, поскольку они основываются на одинаковом принципе: невозможно достичь высокой эффективности

чрезмерным давлением на рабочего<sup>334</sup>. Для повышения эффективности производства научные методы организации труда необходимо совмещать с удовлетворением духовных потребностей работника.

Работа «Психология и промышленная эффективность» была издана на основе лекционного курса, прочитанного автором в Гарвардском университете. Она посвящена рассмотрению наиболее актуальных для того времени управленческих проблем (профориентация и профотбор, повышение трудовой мотивации, производственной дисциплины, преодоление негативного влияния монотонного труда, снижение интереса к работе и т. п.). По сути, эта работа стала первой попыткой использования психологических принципов в теории управления.

В первой части рассматриваются требования к работе и критерии выбора тех людей, чьи качества наиболее подходят для ее выполнения. Г. Мюнстерберг доказывал, что наиболее эффективный способ повышения производительности труда – подбирать работникам должности, которые соответствуют их индивидуально-психологическим особенностям, в частности характерологическим и интеллектуальным. На основе изучения вопросов руководства предприятиями им были сформулированы основные принципы, в соответствии с которыми необходимо производить отбор людей на руководящие должности.

Исследователь попытался определить, при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого работника. Кроме того, он рассмотрел, как через влияние на потребности работников и их удовлетворение можно добиваться желательных для бизнеса результатов.

Таким образом, Гуго Мюнстерберг считается «отцом индустриальной психологии»<sup>335</sup>. Большую часть своих исследований он посвятил выработке научных методов отбора «правильных людей на правильные рабочие места». Началом применения научных методов профессиональной ориентации и подготовки профессиональных кадров в США стал его подход к научному отбору водителей трамвая, а затем к обучению солдат во время Первой мировой войны.

---

<sup>334</sup> Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев : Вира-Р, 2000. С. 162.

<sup>335</sup> Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 241.



**Психотехника.** С индустриальной психологией Г. Мюнстерберга принято связывать формирование особой научно-практической отрасли – психотехники. Термин «психотехника» был предложен немецким психологом В. Штерном в 1903 г. Сочетание «психо-» и «техника» означало любую практическую направленность психологических знаний в отличие от академической психологии. Психотехника рассматривалась как прикладная отрасль, затрагивающая проблемы не только промышленного труда, но также военного и школьного дела, торговли, юриспруденции, рекламы, административной деятельности и пр.

В отличие от тейлоризма, исходившего в управлении из непосредственных задач техники и физической выносливости человека, психотехника основывалась на психологических закономерностях работы. Значительное распространение на Западе она получила в годы Первой мировой войны, а в России – в 1920-е гг. В 1950-е гг. термин «психотехника» стал менее популярным и был заменен на понятие «прикладная психология».

В работе «Основы психотехники» Г. Мюнстерберг писал: «В современной научной жизни научная работа сосредоточена на изучении машин, товаров, средств обмена, короче, на всевозможных физических условиях экономического успеха, но при этом не принимается во внимание, что, в конце концов, никакая плодотворно-хозяйственная работа не может быть выполнена без участия человека, без его деятельности, и что психофизический аппарат человека, конечно, требует самого серьезного внимания и самого тщательного исследования с точки зрения хозяйственных интересов... точного исследования психических процессов, посредством которых работник вступает в качестве действующего члена в великий хозяйственный механизм»<sup>336</sup>.

Целью психотехники является выявление факторов повышения производительности труда рабочих и доходов предпринимателей. Г. Мюнстерберг выделял следующие направления и проблемы хозяйственной психотехники:

- индивидуальную профессиональную пригодность и профотбор;
- производственное обучение, преодоление негативного влияния монотонного труда;

---

<sup>336</sup> Мюнстерберг Г. Основы психотехники. Москва, 1922. С. 3–4.

- борьбу с травматизмом;
- психогигиену, влияние алкоголя на производительность;
- воздействие плаката и рекламы в промышленности и торговле;
- приспособление техники к человеку и человека к технике, в том числе создание психологически обоснованных конструкций машин и оборудования и т. п.

Основными методами выявления необходимых качеств у претендентов на рабочее место являются наблюдение и тест. По мнению Г. Мюнстерберга, тестирование имеет ряд преимуществ перед наблюдением. Прежде всего, это сокращение времени испытания, а также более точная характеристика претендента, поскольку при проведении тестирования испытуемых ставили в такие условия, при которых они вынуждены были проявить требуемые качества.

Г. Мюнстерберг создал множество психологических тестов, с помощью которых изучал способности и склонности испытуемых к различным профессиям, должностям, совместимость работников друг с другом, проблемы утомляемости, влияние различных психологических приемов на увеличение мотивации труда и т. д. При изучении утомления было выявлено отличие субъективного чувства усталости от объективных показателей снижения работоспособности, отмечена комплексность этого явления и необходимость совместного его изучения психологами и физиологами.

Г. Мюнстерберг предложил программу психологического изучения профессий, которая включала опрос руководителей, наблюдение за работой, экспериментальное изучение успешных и неуспевающих рабочих, исследование изменчивости психических функций в зависимости от разных условий деятельности. Он считал, что выявление профессиональной пригодности (в частности, с применением психодиагностических процедур) нужно отделить от обучения и перенести из производственной обстановки в лабораторию, кабинет психолога. С целью воспроизведения в лаборатории реальных жизненных ситуаций, к которым должен адаптироваться работник, он создавал модели (карты) этих ситуаций, изображавшие в знаково-символической форме поле восприятия и действий. В процессе профессионального отбора выбирались люди, способные выполнять работу по той или иной профессии применительно к конкретному предприятию. Не удовлетворяющие требованиям предприятия кандидатуры отклонялись.

Г. Мюнстерберг разработал профессиограммы (карты профессий), на основе которых предприятия могут производить подбор и отбор кадров. Профессиограммы содержат конкретные требования, предъявляемые данной профессией к конкретному работнику. Основными являются шесть критериев: время подготовки работника, способности, характер нервного напряжения, склонности, физические и сенсорные усилия, условия труда. После проведения тестовых испытаний их результаты сопоставляются с нормативами, записанными в профессиограммах. В той или иной степени эти карты используются и в настоящее время.

Г. Мюнстерберг создал первую в мире школу промышленных психологов, которая занималась подготовкой специалистов по заявкам предприятий и организаций и пропагандировала применение психологии в производственном управлении. По его мнению, психолог на предприятии должен включаться в работу тогда, когда существует неудовлетворенность рабочих при отсутствии очевидных недостатков.

Г. Мюнстерберг впервые сфокусировал внимание промышленников на значении научных программ по изучению человеческих отношений. Он первым осознал важность гуманизации процесса управления, знаний индивидуальной психологии каждого человека, занятого на предприятии. По его мнению, менеджер обязан управлять прежде всего людьми, а не машинами.

Уже в середине 30-х гг. XX в. большинство крупных предприятий во многих странах мира применяли психодиагностические процедуры при найме работников. Принципы профессионального отбора кадров, разработанные Г. Мюнстербергом, сохраняют свою актуальность и в настоящее время.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Почему возникновение школы человеческих отношений связывается с именем Г. Мюнстерберга?
2. Что такое психотехника? Какие направления и проблемы хозяйственной психотехники выделял Г. Мюнстерберг?
3. Что такое профессиограмма? Разработайте пример профессиограммы по методу Г. Мюнстерберга.
4. Какое влияние оказал Г. Мюнстерберг на изменение принципов подбора и отбора персонала?

### 10.3. Философия управления М. П. Фоллетт

**Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933)** – американский ученый-политолог, социолог, родоначальница школы психологии и человеческих отношений.

М. П. Фоллетт родилась в городе Куинси, расположенном вблизи Бостона (США). В 1898 г. с отличием окончила Рэдклиффский колледж (в то время – Общество подготовки женщин к обучению в высших учебных заведениях) в Гарварде и получила дипломы по экономике, государственному управлению, правоведению и философии. Во время обучения в Гарварде провела год в Англии (1890–1891), где изучала политику, историю и юриспруденцию в Нью-хемском колледже Кембриджа.

В начале 1900-х гг. М. Фоллетт основала центр, ставивший целью предоставление социальной и образовательной помощи молодежи, и в первую очередь тем ее представителям, которые рано оставили школу и стали работать на производстве. По ее инициативе стали создаваться вечерние образовательные центры, занимавшиеся профессиональной ориентацией слушателей, на их базе в 1912 г. сначала в Бостоне, а потом и во многих городах США были открыты бюро трудоустройства. Кроме деятельности в качестве ученого-политолога, новатора в сфере практической социальной работы, М. Фоллетт стала пропагандистом нового управленческого мышления. Она постоянно участвовала в научных конференциях, читала лекции по «психологическим основам управления бизнесом» и консультировала частные фирмы в США и Англии по проблемам управления.

**Основные работы.** При жизни М. Фоллетт было опубликовано всего четыре книги и несколько журнальных статей и эссе: «Спикер Палаты представителей» (1896), «Новая государственно-групповая организация: решение для народного правления»<sup>337</sup> (1918), «Творческий опыт»<sup>338</sup> (1924), «Индивидуализм в плановом обществе» (1932). В 1941 г. Л. Урвик и Г. Меткалф опубликовали сборник трудов М. Фоллетт (12 лекций) по проблемам организации бизнеса

---

<sup>337</sup> Название работы часто переводится в сокращенном варианте: «Новое государство».

<sup>338</sup> В некоторых источниках по истории менеджмента и управленческой мысли название работы Creative Experience переводится как «Созидательный опыт».

под названием «Динамичное администрирование»<sup>339</sup>, а в 1949 г. Л. Урвик в книге «Свобода и координация» представил тексты лекций, прочитанных ею в Лондонской школе экономики в начале 1933 г. В своих работах М. Фоллетт основное внимание уделяла исследованию таких проблем, как групповое поведение, власть, авторитет, лидерство, конфликт, участие рабочих в управлении.

**Формирование новой философии управления.** М. П. Фоллетт считается основателем новой философии управления, базирующейся на понимании мотивов групп и идее интеграционного единства. Особенности ее теории был комплексный подход к исследованию управленческих проблем, учет психологических и социальных аспектов управления и критика научного менеджмента. Более того, выступая против тейлоризма, она подчеркивала: «Надо помнить: нам никогда не удастся полностью разделить гуманистический и механистический аспекты. Исследование человеческих взаимоотношений в бизнесе и изучение технологии бизнеса взаимосвязаны»<sup>340</sup>.

Отличительными чертами ее философии управления и одновременно предпосылками создания управленческой теории можно считать следующие:

- Во-первых, в процессе исследования деятельности предприятий она применяла достижения как естественных, так и социальных наук, указывая на необходимость обеспечения единства действий в условиях многообразия интересов и стимулирования развития человеческих отношений в процессе труда.
- Во-вторых, опережая большинство своих современников, рассматривала социальные феномены не как статичные образования, а в динамике, подчеркивая важность учета конкретной ситуации при принятии решения.
- В-третьих, в отличие от тейлоризма, в котором основным объектом анализа являлся индивид, а исследование начинается с выделения составляющих работы, их анализа и последующей искусственной реконструкции процесса труда, М. Фоллетт начинала анализ с организации (как целостного социального общества) и заканчивала рассмотрением индивида.

---

<sup>339</sup> В нашей стране эта работа вышла в 1948 г. под названием «Динамическая администрация».

<sup>340</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 113.

- В-четвертых, каждая проблема рассматривалась и по частям, и как единое целое. М.Фоллетт подчеркивала, что «с существующими проблемами можно справиться, лишь обладая целостным мышлением»<sup>341</sup>. На основе такого комплексного исследования предлагался какой-либо вариант решения проблемы, который требовал обязательной проверки на практике. Исследовательница писала: «...нужно избавиться от узкой специализации нашего мышления в отношении каждой встающей перед нами проблемы. Я не считаю, что мы имеем дело с чисто психологическими, этическими или экономическими проблемами. Мы имеем общечеловеческие проблемы с психологическими, этическими или экономическими аспектами, а также с любыми другими, какие вы сможете увидеть»<sup>342</sup>.
- В-пятых, основываясь на гештальтпсихологии<sup>343</sup>, используя элементы идеалистического и коллективистского подходов, М.Фоллетт исходила из того, что организации обладают общностью цели.
- В-шестых, основываясь на философии И.Г.Фихте<sup>344</sup>, отстаивала преимущество групповых интересов перед индивидуальными и на этой основе отрицала соответствующие положения либерализма.
- В-седьмых, следуя групповому принципу, М.Фоллетт считала, что истинная сущность человека проявляется только через групповую организацию. Потенциал личности останется только потенциалом, если его не реализовывать в группе. «Истинное Я человека – это его Я в группе», поэтому «у человека не может быть прав отдельно от общества, независимо от общества

---

<sup>341</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 114.

<sup>342</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 871.

<sup>343</sup> **Гештальтпсихология** как особая школа была создана в 1912 г. тремя немецкими психологами (Кёлер, Коффка и М. Вертгеймер). Гештальтпсихологи считали, что организованное целое превышает сумму своих составляющих или, во всяком случае, отличается от нее.

<sup>344</sup> **Иоханн Готтлиб Фихте** – немецкий философ-идеалист, отстаивавший идею о том, что свобода личности должна подчиняться интересам сообщества. По его мнению, несмотря на то, что индивиды обладают свободной волей, они опутаны социальной сетью, с которой изначально связан каждый из них.

или против общества»<sup>345</sup>. По мнению М. Фоллетт, группы людей живут как единое целое, а не как отдельные эго. Отдельные личности порождены общественными взаимодействиями.

- В-восьмых, менеджмент рассматривался М. Фоллетт в качестве универсального явления, применимого как в бизнесе, так и в политическом руководстве. Она подчеркивала следующие факторы возрастания потребности в менеджменте:
  - необходимость замещать эффективным менеджментом эксплуатацию природных ресурсов, дни которых сочтены;
  - усиление конкуренции между фирмами;
  - недостаток трудовых ресурсов;
  - растущее осознание бизнеса как общественной службы и рост чувства ответственности за ее эффективное проведение.

В общем виде, по М. Фоллетт, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации.

Основываясь на этих методологических и теоретических предпосылках, М. Фоллетт представила новый взгляд как на проблемы функционирования предприятий и управления ими, так и на принципы организации общества в целом. Всё это позволяет считать ее родоначальницей новой философии менеджмента.

**Разработка ситуационной теории.** М. Фоллетт считается одним из родоначальников ситуационного подхода в управлении. В своих работах она постоянно акцентировала внимание на учете в управлении «требований ситуации». По ее мнению, каждая ситуация имеет свою внутреннюю логику, определяющую порядок, которому должны следовать и менеджеры, и их подчиненные. Абстрагирование от ситуации в целом является грубой ошибкой в исследованиях и составляет серьезный недостаток работы менеджера, уменьшает ценность его заключений. Решения и приказы, сформулированные на их основе, должны быть адекватны ситуации. Поскольку ситуация постоянно развивается, то и приказы не должны быть статичны. Более того, М. Фоллетт подчеркивала, что «ситуация не меняется,

---

<sup>345</sup> *Follett M. P. The New State-Group Organization: The Solution for Popular Government. London : Longmans, Green, 1918. P. 7 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 131–132.*

не меняя нас». Поэтому ответственное отношение к управлению предполагает не только признание меняющейся ситуации, но и постоянное отслеживание изменений во всех членах коллектива.

М. Фоллетт сформулировала три утверждения, основополагающие, по ее мнению, для ситуационного подхода к управлению:

1. Ситуация всегда изменяется.
2. Решение (приказ) должно быть «законом ситуации».
3. Приказы должны включать в себя круговое, а не линейное поведение.

Исходя из этого, М. Фоллетт делала вывод: учет ситуации предполагает постоянные изменения в практике ведения бизнеса. Иначе «вряд ли можно говорить об эффективном управлении бизнесом».

**Теория управления.** Научная деятельность М. П. Фоллетт в области менеджмента во многом имела основополагающее значение для этой науки. В своих работах она критиковала идеи представителей классической школы за односторонний подход к управлению, в первую очередь за игнорирование психологических аспектов, и на этой основе сформулировала идею «нового подхода» к процессу управления. Разрабатывая теорию управления, М. Фоллетт акцентировала внимание на необходимости достижения гармонии между трудом и капиталом, обеспечении «интеграции интересов и мотивов, стандартов и идеалов справедливости».

По ее мнению, управление предполагает установление «интеграционного единства» и согласованности в действиях всех административных единиц. Это подразумевает создание целостной организационной структуры, где каждый составной элемент ориентирован на общую цель. Структурирование производственной организации в виде жесткой иерархии уже не отражает реального положения вещей и повседневных нужд.

Основное внимание в теории управления М. Фоллетт уделяла исследованию проблем координации: «Форма организации (предприятия бизнеса) должна быть такой, чтобы позволять или стимулировать непрерывную координацию опыта работников». Она утверждала, что критерием качества работы любой компании является ответ на вопрос, насколько скоординирована деятельность всех ее административных единиц<sup>346</sup>. Именно с помощью координации достигается единство.

---

<sup>346</sup> Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 170.



В научное наследие М. П. Фоллетт входят и четыре фундаментальных принципа организации<sup>347</sup>:

- 1) координация как взаимоувязка всех факторов конкретной ситуации;
- 2) координация посредством прямых контактов всех заинтересованных ответственных лиц;
- 3) координация на ранних этапах;
- 4) координация как непрерывный процесс.

Эти принципы, могут применяться для повышения эффективности деятельности любых организаций, а не только действующих в сферах коммерции или промышленности.

По мнению исследовательницы, достичь эффективной координации из центра невозможно. Поэтому она выступает против понимания организации, выраженного в терминах «над» и «под». Единственным «законным начальником» в организации является «внутренне связующий опыт» всех работающих. М. Фоллетт считала, что для эффективной деятельности организации недостаточно простого повиновения со стороны управляемых, так же как и согласия управляющих высшего уровня, основная функция которых сводится к одобрению планов, представляемых подчиненными. Необходимы именно «участие на всех уровнях», «взаимопереплетение» и «интеграция».

Большое влияние на эффективность деятельности организации оказывает принятая в ней система распоряжений. В эссе «Как отдавать приказы» М. Фоллетт акцентировала внимание на необходимости поиска оптимальной формы «отдачи распоряжений» и на проблемах, возникающих тогда, когда распределение функций по принципу «начальник – подчиненный» мешает производительности организации. Она показала, что какой-либо необходимости в персональной раздаче или в персональном получении приказаний не существует.

Формируя свою концепцию «приказа», М. Фоллетт исходила из того, что в процессе управления хозяйством, организации производства создаются определенные ментальные отношения, или, говоря языком психологии, особые модели поведения людей. Они складываются на основе полученного образования, приобретенного опыта, эмоций, верований, предрассудков, трансформирующихся

---

<sup>347</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 872.

в определенный склад ума. На основании этого М. Фоллетт делает вывод: «...успех в бизнесе во многом зависит именно от того, является ли он достаточно организованным и управляемым, чтобы способствовать формированию определенных привычек, определенных моделей поведения»<sup>348</sup>. По ее мнению, люди могут подчиняться распоряжениям, только если они апеллируют к старым или к вновь созданным моделям поведения. Поэтому работодатель, обдумывая приказ, должен учитывать поведенческие привычки работников, которые и будут гарантировать его выполнение.

М. Фоллетт выделяла и другие, главным образом психологические, факторы, влияющие на отдачу и получение указаний. Так, по ее мнению, «одни и те же слова часто вызывают в нас довольно разные реакции», поэтому восприятие распоряжений и ответная реакция на них зависят от определенного места, времени и обстоятельств, в которых отдаются приказы. Например, если отправить «указания долгим путем вниз от президента до менеджера на производстве, то их эффект ослабевает».

Кроме того, М. Фоллетт считала, что многие производственные проблемы возникают и из-за способов, которыми отдаются распоряжения. Она рассматривала две крайности. С одной стороны, невозможно заставить работников удовлетворительно выполнять работу, если ограничиваться только требованиями и приказами. По ее мнению, «оскорбительные обращения и деспотичное отношение начальства» недопустимы, поскольку «чем больше на вас “давят”, тем более оппозиционное положение вы принимаете по отношению к начальству»<sup>349</sup>. Решить эту проблему нельзя даже посредством искусства убеждения, поскольку оно также может рассматриваться работниками как завуалированная форма давления и принуждения. С другой стороны, существует и противоположная ситуация, при которой непосредственные «начальники настолько близки с подчиненными, что они совсем забывают о своих обязанностях».

М. Фоллетт считала, что «избежать этих двух крайностей: авторитаризма в отдаче распоряжений и фактически отсутствия каких-либо распоряжений» можно, если «деперсонализировать

---

<sup>348</sup> Фоллетт М. П. Отдача распоряжений // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 76.

<sup>349</sup> Там же. С. 78.

отдачу распоряжений, объединить все усилия для изучения ситуации, открыть закон ситуации и подчиняться ему. Один человек не должен отдавать распоряжения другому, а оба должны подчиняться законам ситуации.

Если приказы просто вытекают из ситуации, то вопрос, кто отдает, и кто получает приказы, не возникает. И те, и другие принимают приказы, “отдаваемые” ситуацией. ...Наша задача заключается не в том, как заставить людей выполнять приказы, а в том, как разработать методы, при помощи которых мы сможем лучше распознать “приказы” ситуации. Когда они будут разработаны, сотрудники смогут отдавать приказы начальникам, так же, как и начальники своим сотрудникам»<sup>350</sup>.

По ее мнению, если обезличить<sup>351</sup> приказы на высшем уровне управления, то не будет ни властных полномочий, с одной стороны, ни опасной политики невмешательства, которая порождается страхом перед развитием власти. Конечно, необходимо осуществлять властные полномочия, но только властные полномочия ситуации. Путем объективного анализа альтернативных способов решения проблемы будет определяться, что должно быть сделано, и поэтому приказы начнут проистекать из действий, а не действия – из приказов. Тогда место «личного контроля» займет «контроль фактов».

**Проблема управленческого контроля.** Проблема контроля занимала значительное место в работах М. Фоллетт. При ее исследовании она также исходила из гештальтпсихологии и принципов ситуационного анализа. Учитывая, что многие рабочие негативно относятся к пристальному надзору за их деятельностью, она пыталась выявить, какая форма контроля является наиболее привлекательной с точки зрения отдельного сотрудника и организации в целом, в какой степени контроль необходим или желателен, чтобы можно было избежать дилеммы «Выполнение приказа или избегание конфликта?».

Рассматривая организацию в целом, М. Фоллетт считала, что контроля нельзя достичь до тех пор, пока нет единства и кооперации между всеми элементами, материальными и людскими, в данной организации. Контроль основывается на саморегулировании

---

<sup>350</sup> Там же. С. 78–79.

<sup>351</sup> Рассматривая эту проблему, М. Фоллетт считала, что всё-таки более правильным термином является не «обезличивание» а «переперсонализация».

и самоуправлении индивидуумов и их групп, признающих общие интересы и контролирующих выполнение своих заданий в достижении целей. Исходя из этого, М. Фоллетт делала вывод, что менеджер контролирует не отдельные элементы, а их сложные взаимосвязи, не людей, а ситуации.

Каждая ситуация порождает свой тип контроля, так как именно факты ситуации и взаимодействие различных групп в ситуации определяют соответствующее поведение. Таким образом, новая философия контроля, по М. Фоллетт, проявляется в том, что это, во-первых, «скорее контроль событий, чем людей», а во-вторых, скорее «соотносительный» контроль, чем «взаимоперекрывающий»<sup>352</sup>. Она подчеркивала, что во многих сложных ситуациях централизованный контроль со стороны высшей ступени иерархии оказывается неэффективным. Поэтому контроль должен осуществляться в различных структурных элементах и соразмеряться. По сути, организация – это и есть контроль. Рассматривая проблему контроля на уровне работников, М. Фоллетт считала, что, поскольку они не хотят, чтобы за ними кто-то непосредственно наблюдал, контроль не должен быть слишком очевидным для работников.

В случае если были выявлены какие-либо нарушения в работе, менеджер, обращая внимание рабочих на их ошибки и проступки, должен, по мнению М. Фоллетт, придерживаться следующих принципов:

- не обвинять ради того, чтобы обвинить;
- говорить то, что нужно сказать, чтобы это привело к определенному результату;
- говорить это в такой форме, в такое время и при таких обстоятельствах, чтобы это стало настоящим уроком для подчиненного.

М. Фоллетт подчеркивала, что если сам руководитель допустил ошибку, отдал неверный приказ, то он, несомненно, должен признавать свои ошибки и попытаться их исправить.

С проблемой «отдачи распоряжений» и контроля за их исполнением тесно связана, по М. Фоллетт, проблема ответственности. По ее мнению, любой, кто занимает руководящую должность и осуществляет управление, сталкивается с дилеммой: как можно

---

<sup>352</sup> Красова О. Мэри Паркер Фоллетт. URL: [http://www.royalLib.ru/read/krasova\\_olga/meri\\_parker\\_follett.html](http://www.royalLib.ru/read/krasova_olga/meri_parker_follett.html) (дата обращения: 30.04.2015).

ожидать от людей беспрекословного исполнения приказов, предполагая при этом наличие у работников определенного уровня ответственности? Она утверждает, что «люди, бездумно подчиняющиеся приказам, пытаются таким образом избавиться от ответственности. Но принятие на себя ответственности в рамках своих функциональных обязанностей является важнейшим моментом в жизни каждого работника, так же как и распределение ответственности является важнейшей частью управления»<sup>353</sup>.

Ответственность обусловлена, таким образом, той функцией, которую работник выполняет в организации. По словам М. Фоллетт, сотрудник должен не задаваться вопросом, «перед кем» он несет ответственность, а скорее спрашивать, «за что» он несет ответственность. Кроме того, руководитель должен развивать у рабочих чувство не только индивидуальной, но и, самое главное, «кумулятивной» ответственности.

М. Фоллетт вводит понятие «кумулятивной ответственности», показывая, что она является неизбежным следствием диффузии функций в системе организации<sup>354</sup>. С ее точки зрения, взаимное согласование работы различных людей и подразделений должно быть обеспечено посредством «перекрестного функционирования», групповой ответственности, «кумулятивной ответственности». Функции не существуют изолированно друг от друга, все они взаимосвязаны. Отсюда М. Фоллетт делает вывод: каждый сотрудник любого уровня, выполняя свою функцию (свои обязанности), должен нести ответственность за интеграцию своей работы с другими сотрудниками, а не просто за передачу координационных обязанностей вышестоящим по иерархии инстанциям.

М. Фоллетт подчеркивала, что ответственность должна быть в любой работе. Поэтому внутреннее переплетение ответственности следует начинать на самых низких уровнях:

- работник ответственен за проделанную работу не перед кем-то, а перед собой; →

<sup>353</sup> Фоллетт М. П. Отдача распоряжений // Классики теории государственно-го управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 80–81.

<sup>354</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 99–100.

- на уровне подразделения ответственность за проделанную работу ложится на всех, кто принимал в ней участие; →
- глава организации также разделяет общую ответственность.

Таким образом, ответственность является частью функций, выполняемых каждым работником организации.

**Проблема власти и авторитета** занимает особое место в трудах М. Фоллетт. Критикуя научный менеджмент, М. Фоллетт выступила против абсолютизации роли авторитета и предложила разграничить понятия «власть» и «авторитет». По ее мнению, **власть** – это «способность добиваться определенных целей, быть их причиной, порождать изменения», в то время, как **авторитет** – это «обладание властью, право создавать и осуществлять власть».

Власть рассматривается М. Фоллетт как имманентно присущая управлению функция. С этой точки зрения делегирование власти противоречит самому понятию управления, которое, по ее мнению, представляет «неотчуждаемую форму власти». Руководители, считала она, не могут делегировать власть. Степень и направление делегирования обусловлены уже самим планом организации. Философия делегирования определяется тогда, когда вырабатывается структура самой организации<sup>355</sup>.

Максимальную эффективность, таким образом, обеспечивает не разделение или делегирование власти, а интегрирование деятельности всех звеньев организации. То есть распределение ответственности и подчинения происходит лишь на основе интегрирования суммы власти всех подразделений организации в единую, непрерывно и гармонично функционирующую систему.

Следуя принципам ситуационного подхода, М. Фоллетт считала, что власть должна принадлежать ситуации, а не человеку или должности. Поэтому высшую власть следует сводить к минимуму. Ее можно заменить тщательно разработанными, подробными инструкциями, максимальной стандартизацией наиболее эффективных методов работы во всех звеньях исполнительской деятельности и профессиональным обучением персонала, который сможет использовать лучшие достижения бизнеса, применять лучшие деловые приемы, понимать смысл и оправданность распоряжений, инструкций и директив сверху. В результате подчинение легитимным приказам

---

<sup>355</sup> Дункан У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. Москва : Дело, 1996. С. 169.

будет иметь скорее активный, чем пассивный характер. Работники будут подчиняться не потому, что они опасаются последствий непослушания, а потому, что это соответствует их интересам. Кроме того, работники более склонны следовать устоявшейся практике, чем беспрекословно подчиняться произвольным распоряжениям.

В отличие от власти, авторитет, по М. Фоллетт, отчуждаем, им можно наделять определенных лиц. Авторитет любого руководителя проистекает из осуществляемой им функции и определяется условиями, в которых он действует.

М. Фоллетт доказывала, что по мере укрупнения организации происходит своеобразная «диффузия авторитета», объясняемая необходимостью специальных знаний, которыми обладают различные по положению и подготовке работники. В результате на смену прежним концепциям «центрального» авторитета приходят концепции «функционального», или «плюралистического» авторитета. В результате значительно повышается роль специалистов, они не являются уже просто консультантами, с чьим мнением можно было или согласиться, или пренебречь им. Специалисты приобретают гораздо больший вес в организации, их рекомендации хотя и не рассматриваются как приказы, тем не менее уже не являются и советами в традиционном понимании этого слова.

Таким образом, происходит переоценка роли «центрального» авторитета в организации. Он необходим, но ему не следует придавать большого значения. Его существование, согласно М. Фоллетт, возможно постольку, поскольку необходимо техническое объединение в фокусе основных функций организации и наличие для этого соответствующих опыта и знаний.

**Концепция «власти с»** – одна из наиболее известных концепций М. Фоллетт, которая выдвинула революционную для своего времени идею замены доминирующей власти – «власти над» – совместной властью – «властью с». По ее мнению, концепция **«власти над»** приводит к растрате ресурсов, в то время как концепция **«власти с»**, подразумевающая совместную деятельность, способствует увеличению общих возможностей группы.

«Чувство нахождения “под” кем-то, чувство субординации, рабства», существовавшие в традиционной системе властных взаимоотношений в организациях, в новых условиях недопустимы. «Власть с» более соответствует природе человека, считает

М. Фоллетт, и является более конструктивным способом влияния по сравнению с принуждением. Она писала: «Работать с кем-то – это нормальный процесс; что неприемлемо, так это отчетливо ощущать, что работаешь под кем-то. “С” – это достаточно хороший предлог, не потому, что он означает демократию, а потому, что он означает функциональное единство, более глубокое понятие, чем то, которое обычно обозначают словом “демократия”»<sup>356</sup>.

«Власть с» предполагает, по мнению М. Фоллетт, что работник не оставлен без надзора руководителя, но в то же время первый и не обязан полностью подчиняться последнему. Она приводит такой пример «власти с» – руководитель отдела говорит: «Давайте посмотрим, как лучше поступить в данной ситуации, и в дальнейшем будем придерживаться выбранной тактики». То есть поиск способа достижения поставленной цели осуществляется совместно всеми сотрудниками данной организации.

Идею «власти с» можно, по М. Фоллетт, реализовать на основе взаимосвязанного поведения, т.е. процесса, при котором вы в качестве менеджера можете оказывать влияние на других менеджеров, в то время как они воздействуют на вас. В результате перед работниками открываются каналы связи, через которые они могут обмениваться информацией с менеджерами. Это, как считает М. Фоллетт, должно стать непрерывно повторяющимся, интеграционным процессом. В свою очередь, для этого необходимо, чтобы все индивиды и группы знали свои функции, а эти функции соответствовали способностям тех индивидов и групп, которые выполняют задания. Одновременно каждый работник должен получить власть, необходимую для выполнения своей работы, и быть подотчетен другим.

Таким образом, «власть с» – это система, при которой люди «работают друг с другом», а не «находятся один под другим». Конечным результатом таких отношений станет подлинное участие в управлении.

**Концепция участия работников в управлении.** В начале XX в. М. Фоллетт одна из первых высказала идею о необходимости участия рабочих в управлении. Она настаивала на том, что рабочие должны играть активную роль в управлении предприятием, аналогичную той роли, которую играют в обществе активные граждане.

<sup>356</sup> Фоллетт М. П. Отдача распоряжений // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. Москва : Издательство Московского университета, 2003. С. 79.



По ее мнению, в прошлом между управляющими и теми, кем управляют, существовала искусственно созданная граница. Однако такая практика уже устарела. М.Фоллетт писала: «Активное участие в управлении производством или вклад со стороны различных работников имеют сейчас куда большее значение, чем прежде, ибо соединять теперь приходится куда больше познаний и опыта разного рода... По этой причине я считаю, что участие в социальном процессе должно быть не самопожертвованием, а сотрудничеством»<sup>357</sup>. Благодаря столкновению идей, работники предприятия должны будут понять, что их собственные интересы совпадают с общими интересами, а не ограничиваются узкими границами их самости.

По словам М.Фоллетт, подобно тому как нет четкой разделительной линии между планированием и исполнением, так нет и какого-либо явного различия между теми, кто управляет, и теми, кем управляют, поскольку руководители и их подчиненные являются, по сути, существами одного и того же рода. Рабочие неизбежно принимают участие в управлении уже тогда, когда они по собственному желанию решают, как именно они будут выполнять приказы. В концепции М.Фоллетт участие в управлении означает, что каждый работник принимает участие в деятельности организации в соответствии с его возможностями.

В 20-е гг. XX в. М.Фоллетт активно поддерживала систему представительства работников. Она состояла в том, что работники избирали представителей цеха или рабочего совета, которые затем участвовали в принятии управленческих решений. Тем самым у всех работников появлялась возможность управлять. Исходя из этого, цель представительства работников – не разделение власти, а ее увеличение. При этом М.Фоллетт подчеркивала, что представительство рабочих не должно превращаться в борьбу за чьи бы то ни было доходы, оно должно стать шагом к интеграции.

М.Фоллетт, как и многие другие представители школы человеческих отношений, а также современные теоретики менеджмента, считала возможность участия работников в управлении одним из важнейших мотивационных факторов. По ее мнению, позволяя

---

<sup>357</sup> Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett / ed. by H. C. Metcalf and L. Urwick. New York : Harper & Row, 1942. P. 214–215 ; *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 135–136.

рабочим быть партнерами в бизнесе, предприятие сможет работать лучше. Прогрессивные руководители должны развивать у работников чувство не только индивидуальной, но и, что самое главное, совместной ответственности. Для этого М. Фоллетт призывала создавать на предприятиях атмосферу «подлинной общности интересов», что позволит каждому сотруднику внести свой максимальный вклад в повышение эффективности функционирования организации.

**Теория конфликтов.** М. Фоллетт одной из первых в зарубежной управленческой науке поставила проблему производственного конфликта. Исследованию проблемы урегулирования конфликтов было посвящено ее эссе «Конструктивный конфликт», которое вошло в книгу «Динамическая администрация». Суть высказанной ею идеи о существовании **«конструктивного конфликта»** можно свести к следующему.

Конфликт – это жизненный факт, «нормальный процесс» деятельности организации, «посредством которого социально ценное различие регистрируется для обогащения всех, кого это касается»<sup>358</sup>. Сам по себе конфликт как факт различия мнений, интересов, стремлений людей может быть ни плох, ни хорош, и рассматривать его следует, отбросив этические предрассудки. Поскольку конфликта не избежать, его надо «заставить работать на нас».

По мнению автора, существуют три основных способа урегулирования конфронтаций:

1. **«Доминирование»** – победа одной стороны над другой. Хотя такой способ относительно прост, тем не менее, по мнению М. Фоллетт, он неэффективен с точки зрения дальней перспективы. Более того, этот способ является совершенно неприемлемым, поскольку подразумевает использование силы или превосходства.
2. **«Компромисс»** – соглашение, достигнутое за счет уступок с обеих сторон и потому для всех нежелательное. Компромисс – явление бессмысленное, поскольку с одной стороны, он изменяет суть вопроса, а с другой – «истина не может быть у обеих сторон».
3. **«Интеграция»** – такое решение, при котором выполняются желания обеих сторон, причем ни одна из них ничем не жертвует и обе стороны выигрывают. Это наиболее конструктивное

<sup>358</sup> Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett / ed. by H. C. Metcalf and L. Urwick. New York : Harper & Row, 1942. P. 31.

примирение противоречий. Его исключительность в том, что оно может дать импульс для движения вперед: «Интеграция как раз и заключается в том, чтобы расширить возможность решения проблемы с помощью альтернатив»<sup>359</sup>.

По мнению М. Фоллетт, практически в любой ситуации существует иной, и лучший, способ решения проблемы. Поэтому нельзя позволять себе попадать в ловушку «или... или...». По этому поводу она писала: «Если наше мышление ограничено выбором “или... или...”», то мы лишены широты взглядов, наша деятельность обесмыслена, наши шансы на успех в бизнесе снижены»<sup>360</sup>. Таким образом, успех организации базируется не на конфронтации или относительном балансе сил, а на признании общности интересов всех участников производства.

Достижение конструктивного решения конфликта путем интеграции возможно, во-первых, на основе выявления «истинных причин конфликта», которые часто заменяются субъективными или незначительными претензиями и неудачным их изложением, а во-вторых, через рассмотрение «требований обеих сторон и вычленение из них составных частей». Как отмечал Д. М. Гвишиани, это, по сути, означает применение системного подхода к решению проблемы конфликта<sup>361</sup>. Подчеркивая необходимость отказаться от общего или теоретического спора и сосредоточиться на конкретных деловых мероприятиях, М. Фоллетт считала, что это может привести к переоценке интересов и желаний.

Таким образом, именно интеграция открывает принципиально новые возможности конфликта. В концепции М. Фоллетт утверждается понимание конфликтов как явлений, связанных с прогрессивным развитием организации, а их содержание рассматривается как возможный критерий оценки организации. Несмотря на то что М. Фоллетт защищала идею интеграции, она не отрицала, что здесь существуют и препятствия. По ее мнению, интеграция как принцип поведения будет бесполезна до тех пор, пока люди не переосмыслят концепции власти и силы.

---

<sup>359</sup> Ibid. P. 32–33.

<sup>360</sup> Ibid.

<sup>361</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 101.

**Концепция лидерства.** Значительное место в работах М. Фоллетт занимает исследование проблемы лидерства. Как и в большинстве своих концепций, исследуя проблему лидерства, М. Фоллетт основное внимание уделяла изучению влияния ситуации на взаимоотношения людей.

Она исходила из того, что иерархическое разделение между руководителями и подчиненными искусственно, руководство является двусторонним и взаимовыгодным процессом, поэтому лидерство, во-первых, не существует само по себе, а во-вторых, оно не является статичным процессом с участием одного человека. Лидеры и последователи всегда находятся во взаимодействии, следовательно, лидерство – это динамичная сила между людьми. Лидерство возникает там и тогда, где и когда оно необходимо. Если проблема решена, лидер перестает быть нужным – лидерство исчезает.

М. Фоллетт считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с работниками и быть лидером, признанным ими, а не назначенным вышестоящими органами.

Первая задача лидера состоит в том, чтобы определить цель организации. При этом лидер должен убедить последователей в том, что цель, к которой они идут, – не его личная, а общая. Более того, настоящий лидер должен добиваться того, чтобы сотрудники не только это понимали, но и работали вместе с ним для ее реализации. То есть внутри группы обязанностью подчиненных является ответственное следование за лидером, предполагающее не просто выполнение его распоряжений, а активное участие во всех процессах принятия решений. Лидер должен предоставить «возможность каждому внести созидательный вклад в общее дело»<sup>362</sup>. М. Фоллетт писала: «Самый лучший лидер знает, как заставить своих последователей самим почувствовать власть, а не просто осознать исключительно его (или ее) власть». То есть, по образному выражению Н. В. Кузнецовой, хороший лидер не имеет подчиненных<sup>363</sup>.

Таким образом, по мнению М. Фоллетт, лидерству, основанному на силе, нет места в организации. Лидер должен доказывать свое лидерство тем, что он умеет не отдавать команды, не принуждать к их

<sup>362</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 115.

<sup>363</sup> Кузнецова Н. В. Хороший лидер не имеет подчиненных // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 6. С. 116.

выполнению, а правильно формулировать цели, координировать деятельность организации и быстро реагировать на требования «закона ситуации». Кроме того, подчеркивалось, что «наибольших успехов добьется лидер, способный видеть еще не существующую картину»<sup>364</sup>.

Итак, в трактовке М. Фоллетт, лидер – это человек, который:

- обращает внимание не на частности, а на целое;
- обобщает коллективный опыт;
- умеет видеть перспективу;
- может обучить своих последователей, чтобы они также смогли стать лидерами.

М. Фоллетт считала, что лидерству, как и управлению в целом, нужно учить на основе достижений управленческой науки так же, как это происходит при подготовке в других профессиях.

**Вклад М.П.Фоллетт в развитие управленческой науки.** Мэри Паркер Фоллетт внесла огромный вклад в развитие управленческого мышления в 20–30-е гг. XX в. Используя в исследованиях и теоретических разработках результаты и методы социальных наук и в особенности психологии, она значительно усовершенствовала методологию исследования управленческих проблем. Вместе с тем, как и любая творческая новация, ее теория не лишена ряда спорных моментов. В некоторой степени это можно объяснить тем, что содержащиеся в ее трудах ценные наблюдения и рекомендации не образуют теоретически обоснованной и целостной системы взглядов.

Хотя работы М. Фоллетт и содержат практические примеры обоснованности кооперативного разрешения конфликтов и преимуществ интеграции над конкуренцией, тем не менее они рассматривались как бездоказательные. Острой критике на Западе подверглись ее утверждения о примате коллективного над индивидуальным. Подчеркивалось, что, излагая ценные идеи о значении группы и роли работы в процессе осознания группой самой себя, она не учитывала феномена конкуренции между группами. Также западные теоретики менеджмента считали проблематичной возможность достижения долговременной общности цели. Вероятно, эту критику отчасти можно объяснить тем, что в период выхода работ автора в теории и практике экономики и управления господствовала неоклассическая доктрина, проповедовавшая принципы индивидуализма и либерализма.

---

<sup>364</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 115.

Долгое время в США было распространено пренебрежительное отношение к работам М. Фоллетт, а ее идеи оставались практически неизвестными западному бизнесу и менеджменту. Однако ее идеи пользовались уважением в Японии, где даже было создано занимающееся их пропагандой Общество Фоллетт, успешно функционирующее и сейчас. Представители этого общества считают, что идеи М. Фоллетт как нельзя лучше отвечают условиям конца XX столетия. Возвращение интереса к работам М. Фоллетт произошло только в 1990-е гг. благодаря деятельности британского ученого П. Грэм.

В настоящий момент М. Фоллетт считается ведущим теоретиком менеджмента. На Западе к числу ее безусловных заслуг относят прежде всего соединение научного менеджмента, разработавшегося Ф. У. Тейлором и его последователями, с новой социальной психологией 1920-х гг., в результате чего улучшение человеческих отношений в производственной сфере стало основным предметом заботы современного менеджмента<sup>365</sup>. Сделав акцент на роли группы и значении организации как целого, она внесла новые идеи в изучение теории управления.

За десять лет до появления итогов хоторнских экспериментов она доказала, что работники больше реагируют на давление со стороны равных себе, чем на контроль со стороны менеджмента.

М. Фоллетт первая в западной управленческой мысли показала динамическую природу социального взаимодействия. Ее идея о «законе ситуации» представляла собой менеджмент в непредвиденных обстоятельствах. Поэтому автора считают родоначальником ситуационного подхода, который, по сути, появился только в 70-е гг. XX в.

Концепция «власти с» и доказательство ее преимуществ по сравнению с «властью над» позволяют говорить, что исследовательница была первой, кто выступал за то, что сегодня называется менеджментом участия.

Новая философия менеджмента, созданная М. П. Фоллетт, заложила основу школы человеческих отношений. Теория М. Фоллетт оказала несомненное влияние на развитие исследований и концептов не только в менеджменте, но и в западной индустриальной психологии и социологии. Можно сказать, что в целом ее учение является сегодня столь же действенным, каким оно было в период его создания.

---

<sup>365</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 138.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Как, по мнению М. Фоллетт, способ «отдачи распоряжения» влияет на производственную ситуацию на предприятии?
2. В чём состоят особенности теории конфликтов М. Фоллетт? Какие она выделяет способы минимизации негативных последствий конфликтов?
3. Насколько концепция участия рабочих в управлении, разработанная М. Фоллетт, применима в современных условиях?
4. Что, по мнению М. Фоллетт, необходимо для успешного управления?

## **10.4. Теория организации Ч. Барнарда**

**Честер Ирвинг Барнард** (1886–1961) – американский экономист, общественный деятель, представитель школы человеческих отношений.

Честер Барнард родился в Молдене (США). После посещения Mount Hermon School в 1906 г. поступил на экономический факультет Гарвардского университета. Там, наряду с экономическими дисциплинами, Ч. Барнард изучал европейские языки и овладел немецким, французским и итальянским. По окончании обучения в Гарварде он не получил степень бакалавра, однако в дальнейшем ему были присуждены семь почетных докторских степеней за достижения в исследовании природы и целей организации. В 1909 г. устроился на должность статистика в компании American Telephone and Telegraph (AT&T). В 1915 г. Ч. Барнард занял пост инженера по вопросам коммерции, в 1922 г. стал помощником заместителя президента компании и главным управляющим Пенсильванского отделения компании Bell Telephone Company. В 1927 г. стал президентом отделения Bell Telephone Company в Нью-Джерси и занимал эту должность двадцать один год, вплоть до выхода на пенсию.

В конце 20-х гг. XX в. Ч. Барнард поступил на государственную службу, став членом комитетов штата Нью-Джерси по чрезвычайным ситуациям и по перевоспитанию малолетних преступников. В годы Второй мировой войны он занимал должность президента United

Service Organization, некоммерческой организации, предоставлявшей услуги вооруженным силам США. Накопленный опыт административной и общественной работы, научной деятельности позволил Ч. Барнарду в 1948 г. стать сначала президентом Фонда Рокфеллера, а затем – только что созданного Национального научного фонда.

**Основные работы:** «Функции руководителя» (1938), «Организация и менеджмент» (1948). Первая работа представляла собой расширенный вариант восьми лекций о функциях руководителя, прочитанных Ч. Барнардом в ноябре – декабре 1937 г. в бостонском Институте Лоуэлла. В ней излагались его взгляды на процесс управления, проблемы кооперации человеческой деятельности, функции руководителя. Вторая работа – сборник основных теоретических и практических выводов, сделанных им по результатам управленческой и общественной деятельности за десятилетие, прошедшее после выхода первой книги. Она была посвящена исследованию проблемы трудовых отношений, лидерства, подготовки управленческих кадров и роли государства.

Ч. Барнард оказал большое влияние на формирование школы человеческих отношений. Считается, что Э. Мэйо пришел к идее сотрудничества через кооперацию под влиянием не только теории интеграции М. Фоллетт, но и работ Ч. Барнарда.

Как уже отмечалось, наиболее известной работой Ч. Барнарда является работа «Функции руководителя». Ее первая часть посвящена анализу «кооперативной системы» и такой ее форме, как формальная организация.

**Сущность организации.** Одной из целей работ Ч. Барнарда было создание целостной теории о базирующемся на кооперации поведении людей в организациях. Под организацией он понимал систему осуществления скоординированных действий, целью которых является предоставление индивидам возможности достичь таких результатов, которых они не смогли бы добиться поодиночке. Выделяется два типа организаций: формальные и неформальные.

По мнению Ч. Барнарда, в современном обществе главенствующим началом является формальная организация.

**Формальная организация** – это «осознанный, сознательный, целенаправленный вариант человеческой кооперации... Много из того, что представляется нам достоверным, предсказуемым и стабильным, имеет столь очевидную связь с формально



организованными попытками, что организованная попытка обычно воспринимается как своеобразный залог успеха, а неудачи организации считаются своеобразным исключением из правила»<sup>366</sup>.

В то же время Ч. Барнард подчеркивает, что на самом деле большинство формальных организаций терпит неудачи. Характерными чертами человеческой истории является нежелание кооперироваться, дезинтеграция, беспорядок и распад организаций. То есть причины социальных неудач кроются в невозможности обеспечить сотрудничество в рамках формальных организаций.

Часть организаций распадается вследствие внутреннего несовершенства, однако для большинства организаций основной причиной неудач является невозможность справиться с действием так называемых внешних сил. По мнению Ч. Барнарда, выживание организаций зависит от поддержания равновесия сложного характера в постоянно меняющейся среде, что требует постоянной внутренней корректировки и адаптации организации к изменяющимся внешним условиям.

Таким образом, в теории Ч. Барнарда формальная организация является динамичной социальной системой. Новизна его подхода в трактовке организации по сравнению с прежним внутриорганизационным подходом заключалась в объединении компонентов внешнего и внутреннего регулирования. Ново было и то, что он значительно расширил границы организации и включал в них круг лиц, которых назвал «поддержкой» организации. К ней относятся: вкладчики, поставщики, потребители и клиенты.

В процессе организационной адаптации и выживания функции руководителя сводились к контролю, управлению, администрированию и коммуникациям, что почти совпадало с функциями управления в теории А. Файоля.

С учетом отмеченного, основными задачами менеджмента в организации являются:

- 1) определение целей организации с учетом изменяющихся требований внешней и внутренней среды (включая физические, биологические и социальные факторы) и формирование ценностей организации, ее внутренней культуры, позволяющих решить поставленные задачи;

---

<sup>366</sup> Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938. P. 5 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 205–206.

- 2) создание системы коммуникаций, т.е. иерархической и подотчетной структуры, а также систем передачи информации как в вертикальном направлении, так и между всеми индивидами и подразделениями;
- 3) разработка соответствующего набора стимулов для привлечения и удержания персонала, а также для обеспечения его приверженности общей цели<sup>367</sup>.

Исходным пунктом анализа организации, по мнению Ч. Барнарда, являются личности. Именно они принимают решение о совместных (кооперативных) действиях. Принимая решение о кооперативной деятельности, личности вынужденно принимают и цели группы, которые могут существенно отличаться от их собственных целей. Тем самым на личность налагаются организационные ограничения, которые могут не соответствовать ее собственным желаниям. Такое противоречие Ч. Барнард называет несовместимостью.

Ч. Барнард считал, что успех кооперации определяется двумя факторами: ее эффективностью и ее действенностью.

Эффективность относится к реализации цели кооперативной деятельности, которая носит не личный, а социальный характер. Критерий эффективности – достижение общей цели или целей. Если организация достигает поставленной ею цели – она эффективна. То есть эффективность может быть измерена.

Действенность относится к удовлетворению индивидуальных стремлений и носит выраженный личный характер. Критерий действенности – желание индивида продолжать участие в кооперативной деятельности<sup>368</sup>. Действенность кооперативной активности представляет собой степень удовлетворения личных мотивов. Организационная действенность – это способность организации отвечать целям людей, которые входят в нее и тем самым обеспечивают ее эффективность.

Неэффективная организация не может быть действенной и со временем она прекратит свое существование. Если работники не чувствуют, что организация удовлетворяет их желания, они

---

<sup>367</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 90.

<sup>368</sup> Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938. P. 60 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 207–208.

либо теряют интерес к работе, либо уходят. Организация должна быть эффективной с точки зрения как общих, так и частных задач. Эти два аспекта должны быть взаимодополняющими.

Таким образом, Ч. Барнард считал, что организация играет двойную роль: с одной стороны, она стремится к достижению поставленных целей, с другой – пытается удовлетворить желания тех, кто участвует в ее работе. Тем самым он предпринял попытку объединить потребности организации с потребностями работников.

По мнению Ч. Барнарда, энергия социальных организаций создается усилиями их работников, которых он рассматривал в качестве «стратегического фактора организации». Однако если работников не побуждать к труду, они не будут прилагать необходимых усилий для выполнения работы. При переговорах администрации и работников по меньшей мере необходимо добиваться равновесия между трудозатратами и вознаграждением. Для привлечения, удержания и мотивации персонала Ч. Барнард подчеркивал важность применения как традиционных стимулов, так и неденежных форм вознаграждения, например убеждения.

В рамках формальной организационной структуры Ч. Барнард выделял неформальные организации.

**Неформальная организация** – совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей, которые не являются частью официальной организации и не управляются ею.

Неформальная организация, по мнению Ч. Барнарда, не имеет структуры, так же как и единой цели, однако она может оказаться достаточно устойчивой, поскольку создается на основе общих интересов и симпатий. Такие организации возникают спонтанно, в результате контактов, связанных с работой. Именно неформальные организации устанавливают нормы поведения, традиции и обычаи, которые в дальнейшем могут стать условиями, ведущими к появлению формальных организаций.

К основным функциям неформальной организации Ч. Барнард относил: коммуникации, поддержание связей в формальных организациях при согласии выполнять работу, укрепление чувства личной целостности и самоуважения, независимость выбора и поддержание сплоченности. Успех неформальной организации во многом зависит от того, насколько близки взгляды ее участников.

В отличие от формальной организации – абстрактного отображения системы разнообразных отношений, неформальная организация более динамична и включает в себя все сети коммуникации. Руководитель должен поддерживать неформальные руководящие организации, являющиеся существенным средством коммуникации.

В общем виде основные положения теории кооперативной системы Ч. Барнарда в виде схемы представил Дж. Лафта (рис. 10.1). В качестве основных элементов кооперативной системы Ч. Барнарда он выделил следующие<sup>369</sup>:

1. Принятие решений в качестве рамок для поведения происходит на индивидуальном и организационном уровнях.
2. Формальная организация опирается на цель, коммуникацию и участие.
3. Неформальная организация является одновременно источником и результатом формальной организации.
4. Стимулирование является подходом в отношениях между индивидом и организацией и опирается на основу баланса вознаграждения и участия.

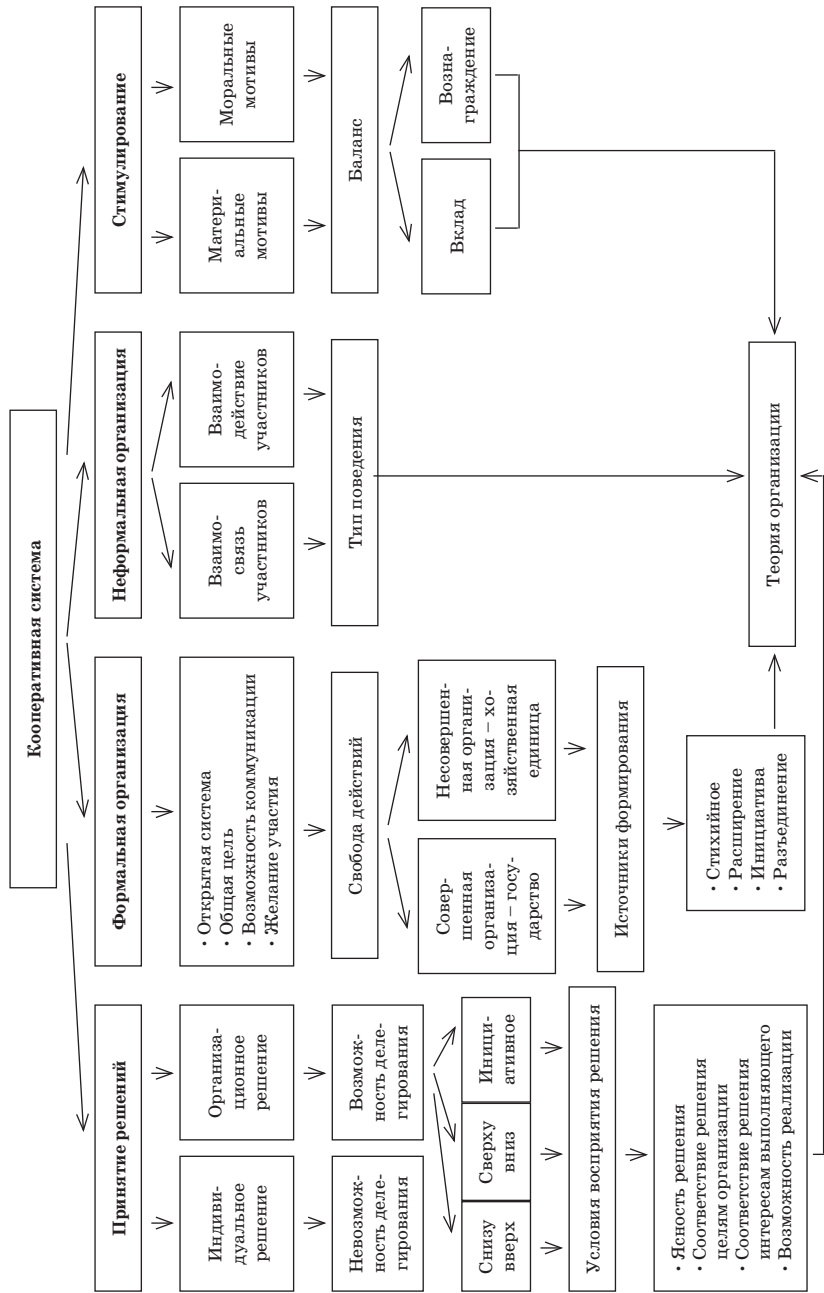
**Теория власти** является одним из важных разделов управленческой теории Ч. Барнарда. Ее рассмотрение связано с необходимостью анализа возможных проблем и противоречий, порождаемых, с одной стороны, потребностью в поддержании единства организационных целей, а с другой стороны, наличием разнообразных индивидуальных мотиваций работников.

Ч. Барнард определял власть как «свойство сообщения (приказа) в формальной организации благодаря которому оно (сообщение) принимается участником или **“членом” организации в качестве руководства к выполнению тех или иных действий в сфере внутриорганизационных полномочий**»<sup>370</sup>.

По мнению Ч. Барнарда, проблема власти включает в себя два аспекта: субъективный, или личный, который выражается в согласии подчиняться указаниям, и объективный, представляющий собой сущность указания, в силу которой с ним соглашаются.

<sup>369</sup> Лафта Дж. К. Теория организации. Москва : ТК Велби ; Проспект, 2006. С. 76–78.

<sup>370</sup> Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938. P. 163 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 208–209.



**Рис. 10.1.** Теория кооперативной системы Ч. Барнарда

Объективный аспект власти аналогичен общепринятому, в соответствии с которым в рамках формальной организации инструкции издаются в форме приказов, подкрепленных угрозой применения определенных санкций в случае невыполнения. Применение санкций в рамках формальной организации служит усилению легитимности власти.

Субъективный аспект дополняется элементами выбора, интерпретации и неопределенности в оценке ситуации. Выполнение приказов при этом связывается неформальной организацией.

В отличие от предшествовавших трактовок власти, у Ч. Барнарда источником организационной власти являются не люди, обладающие властью, т. е. не те, кто отдает приказы, а те, кто либо принимает, либо отвергает их. Таким образом, подчиненный сам решает, будет ли он исполнять приказ. Ч. Барнард выделил четыре условия исполнения приказа. Подчиненные соглашаются с властью и исполняют приказ, в случае если они:

- понимают смысл приказа;
- считают, что приказ не противоречит их личным интересам;
- полагают, что приказ соответствует интересам организации;
- обладают умственными и физическими способностями, достаточными для выполнения приказа.

Для объяснения механизма функционирования власти в организации Ч. Барнард ввел понятие «зона безразличия». Ширина этой зоны зависит от степени, в которой вознаграждение превышает трудности и жертвы со стороны работника в процессе выполнения работы. В некоторых ситуациях, при которых исполнение приказа служит, скорее, интересам неких третьих лиц, на исполнителя, не связывающего с исполнением приказа личных выгод, с их стороны может оказываться определенное социальное давление. Однако, как правило, опытный руководитель не будет отдавать таких приказов, которые могут быть отвергнуты исполнителями.

Если выполняются названные четыре условия, суть приказов остается для подчиненных относительно безразличной. При этом люди часто выполняют приказы только потому, что они не желают принимать на себя ответственность, связанную с другим решением, и предпочитают «делегировать эту ответственность начальству».

Ч. Барнард проводил различие между властью, обусловленной «положением», и властью, обусловленной «силой личности». Первый тип власти – официальная, или должностная власть. В этом

случае распоряжение принимается постольку, поскольку руководитель наделен властью, независимо от его личных способностей. Второй тип власти – власть лидерства. При ней подчиненный выполняет распоряжение потому, что уважает руководителя и доверяет ему в силу его личных качеств. В процессе выполнения задач организации лидер способен «внушить» людям чувство «подчиненности». Таким образом, по мнению Ч. Барнарда, основным качеством лидера является умение добиваться принятия его требований ведомыми им людьми. Более того, «лояльность» к организации оказывается основным условием совместных действий всех ее членов<sup>371</sup>. Соединение официальной власти и власти лидерства максимально расширяет зону безразличия. Однако Ч. Барнард подчеркивал, что признание власти за индивидуумом возможно только в свободном обществе.

**Функции руководителя.** Заключительная часть работы «Функции руководителя» была посвящена рассмотрению специфических функций руководителя. По мнению Ч. Барнарда, руководитель является связующим звеном в системе передачи информации, направленной на обеспечение в организации необходимой координации совместных усилий. На их поддержку и направлены функции руководителя. Он писал, что «функции руководителя должны относиться ко всем аспектам активности, существенным для обеспечения ее нормальной работы и существования настолько, насколько это позволяет формальная координация»<sup>372</sup>. В то же время Ч. Барнард подчеркивал, что работа, выполняемая руководителями, никак не связана с основной функцией координации работ. Поэтому является ошибочным взгляд на руководителя как на лицо, управляющее группой людей. Функции руководителя безличны, они «подобны функциям нервной системы и мозга по отношению к остальным частям тела».

Ч. Барнард выделил три зоны, на которые могут распространяться функции руководителя:

---

<sup>371</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 90.

<sup>372</sup> Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938. P. 215 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 210–211.

1. Разработку и поддержание системы коммуникации. Это включает подбор персонала, различные системы контроля, направленные на повышение эффективности, такие как повышение, понижение и увольнение, и, наконец, постепенное создание неформальной организации.
2. Обеспечение организации человеческими ресурсами. Реализация этой функции означает привлечение в организацию нужных работников и их эффективную мотивацию в ходе последующей карьеры.
3. Формулировку и определение целей и задач организации. Это предполагает ознакомление представителей низших уровней управленческой пирамиды с общими задачами и основными решениями, принимаемыми в компании, для повышения сплоченности работников и обучения их принятию скоординированных решений, а также формирование особой культуры организации.

По мнению Ч. Барнарда, руководителю нужно прежде всего формировать позитивные ценности организации и только затем быть управляющим. При этом он должен обладать верностью и верой в организацию, иначе он не сможет подобающим образом донести до работников цели организации и, соответственно, обеспечить согласованность организационных действий.

Ч. Барнард выделил шесть универсальных качеств руководителя:

- способность добиваться требуемых результатов в любом бизнесе и виде деятельности;
- организаторские способности;
- способность корректно ставить цели организации;
- способность поддерживать коллективный энтузиазм при кооперативной деятельности;
- уравновешенность и гибкость<sup>373</sup>.

Кроме того, руководитель должен уметь давать оценку чужим мнениям и воодушевлять своих сторонников.

Ч. Барнард подчеркивал, что простой формулы для обеспечения успешного руководства не существует. По его мнению, оно сильно зависит от личности руководителя, характеристик подчиненных и внешних условий. Таким образом, Ч. Барнард сформулировал

---

<sup>373</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 201.



принципиально новую концепцию руководства, в соответствии с которой в рассмотрение включалась не только должность или личность руководителя, но и другие факторы. По его мнению, власть руководителя всегда ограничивается тем, в какой степени работники, получающие от него приказы, согласны их выполнять. Опытный руководитель видит пределы своей власти и понимает, что приказы могут быть неправильно истолкованы подчиненными.

Ч. Барнард был не согласен с А. Файолем, который считал, что администратор – это продукт врожденных способностей, обучения и опыта. Напротив, руководители «являются обладателями не только неких врожденных качеств или достоинств, но и опыта, обусловленного обстоятельствами их жизни, а также работой в данной организации и общением с близкими им по духу людьми. Здесь следовало бы сделать особый акцент не на личностях, а на особенностях организаций»<sup>374</sup>, которыми они руководят.

Ч. Барнард акцентировал внимание на необходимости создания в организации единой системы ценностей, которые руководитель должен транслировать другим членам организации. В связи с этим он достаточно негативно относился к профсоюзам, которые, по его мнению, могут разрушить традиционные ценности организации и нарушить социальное равновесие. Чтобы этого не произошло, основной задачей руководителя должно стать создание в организации хороших коммуникаций.

Ч. Барнард отмечал, что культура организации может способствовать достижению ее экономических целей. Многие ученые на Западе считают одним из безусловных достоинств теории Ч. Барнарда его убеждение в том, что цель может быть успешно достигнута только тогда, когда стремление к ее достижению разделяется всеми сотрудниками, вносящими свой вклад в общее усилие, и понимание важности целого, а не просто отдельных его частей<sup>375</sup>.

Особенность теории Ч. Барнарда заключается в том, что она не позволяет точно определить принадлежность ее автора к той или иной научной школе. Некоторые ученые считают, что при-

---

<sup>374</sup> Barnard C. Organization and Management: Selected Papers. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938. P. 42.

<sup>375</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 92.

верженность идеям сотрудничества и внимание к хоторнским экспериментам позволяють отнести его к представителям школы человеческих отношений. Изучение неформальных систем и анализ изменений внутри организации, возникших под влиянием изменений внешней среды, позволяют рассматривать его как сторонника ситуационного подхода. Анализ функций, способностей руководителя и подчеркивание важности координации действий и принципов распределения административных усилий сближает Ч. Барнарда с учением А. Файоля. В отечественной управленческой литературе Ч. Барнарда чаще всего относят к представителям школы человеческих отношений.

Идеи Ч. Барнарда о значении менеджмента в крупных компаниях, взаимодействии формальной и неформальной систем организации во многом определили свое время. Он был первым, кто обратил пристальное внимание на роль высшего руководства и поставил вопрос о том, для чего оно существует. Многие идеи, касающиеся процесса принятия решений, были развиты следующими поколениями ученых-управленцев, например признание важности изучения «негативных», не приводящих к решению и оппортунистических процессов в организациях, особенно в условиях ограниченной информации. Считается, что Ч. Барнард заложил в Америке основы «управленческого государства», благодаря чему политические системы приобрели корпоративную этику и корпоративный стиль управления.

Ч. Барнард был одним из немногих ученых, кто смог достичь равновесия между «наукой» управления и «искусством» организационной деятельности, поэтому его идеи были приняты как учеными, так и практикующими менеджерами. Благодаря его работам и классическая школа, и школа человеческих отношений получили свое дальнейшее развитие.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие новые задачи менеджмента в организации были сформулированы Ч. Барнардом?
2. Какие качества руководителя выделил Ч. Барнард? Насколько они актуальны и универсальны в современных условиях?
3. Какова роль неформальной организации на предприятии?

4. Какое влияние оказал Ч. Барнард на формирование корпоративного стиля управления?
5. В чём состоит сходство и различие менеджмента в крупных и мелких компаниях?

### 10.5. Сущность хоторнских экспериментов

Исследование отдельных проблем социального поведения людей проводилось в работах Г. Мюнстерберга и М. Фоллетт, однако считается, что действительное начало школе положили исследования поведения человека и мотивации его труда, результаты которых связаны с экспериментами в городе Хоторне. Именно хоторнские эксперименты, не имевшие аналогов по продолжительности и глубине исследований в области управления, заложили эмпирическую основу школы человеческих отношений. Хотя с момента их проведения прошло уже около 90 лет, они являются одними из наиболее часто упоминаемых и спорных экспериментов в истории управленческих и социальных наук.

В первой половине 1920-х гг. на заводах компании Western Electric в пригороде Чикаго были начаты эксперименты по изучению влияния физических условий труда на повышение его производительности. Центром этих экспериментов стало одно из самых передовых американских предприятий того времени – фабрика Hawthorne Works по выпуску телефонного оборудования, принадлежавшая Western Electric.

С одной стороны, фабрика Hawthorne Works была главным центром практического применения принципов научного менеджмента Ф. У. Тейлора и методов массового производства Г. Форда. Инженеры фабрики контролировали весь технологический процесс, по каждому производственному заданию проводилось исследование трудовых движений и затрат времени. С другой стороны, она являлась одним из лидеров в области применения новых подходов к управлению персоналом. Руководство компании акцентировало внимание не только на соблюдении стандартов производства и трудовой дисциплине, но и на повышении энтузиазма и лояльности работников. Для снижения уровня недовольства рабочих применялась так называемая капиталистическая система благосостояния. Она предполагала: внедрение программы пенсионного

обеспечения, выплату пособий по болезни и нетрудоспособности, возможность для работников покупки акций, создание системы рабочего представительства, учреждение для работников ссудосберегательной ассоциации, наличие своей амбулатории и госпиталя, спортивного комплекса и т. д. На базе завода был создан Hawthorne Club, занимавшийся организацией отдыха работников и занятий в вечерней школе, проведением спортивных состязаний (по бейсболу, стрельбе, гольфу, плаванию) и даже конкурсов красоты.

Первоначально исследования в Хоторне проводились как эксперимент по научному управлению. Эксперименты начались с проведения серии испытаний по определению оптимального уровня промышленного освещения. Эти исследования были инициированы представителями электротехнической промышленности. Еще в начале XX в. (примерно в 1910 г.) компания General Electric приняла решение об увеличении продаж электрических лампочек. Вероятно, это было связано с тем, что в научной литературе того времени периодически высказывались идеи о существовании некой связи между освещенностью рабочего места и уровнем производительности труда работников. Исследования, показывающие механизм такой связи, могли бы способствовать решению не только практической маркетинговой задачи по стимулированию сбыта электрических лампочек, но и научной задачи, связанной с поиском эффективных средств, ведущих к росту производительности труда.

В 1923 г. компания General Electric предложила провести широкомасштабную программу исследований по оценке влияния уровня освещенности на производительность труда под наблюдением Национального исследовательского совета (NRC) и Комитета по проблемам промышленного освещения. Затраты на проведение экспериментов, связанные с установкой необходимого осветительного оборудования и ведением производственного учета, взяла на себя компания Western Electric. За экспериментальные исследования фирма заплатила около 4 млн долл., однако в течение десяти лет получила уже порядка 80 млн долл. чистой прибыли.

С ноября 1924 г. по апрель 1927 г. под руководством выпускника Массачусетского технологического института Чарльза Сноу на фабрике в Хоторне периодически проводились соответствующие эксперименты с освещением.

С ноября 1924 г. по апрель 1925 г. была проведена первая серия испытаний, которая не позволила выявить четкой зависимости между яркостью освещения и производительностью. В тестируемых группах действительно возрос уровень производства, однако у исследователей возникло предположение о том, что это могло быть также связано с действием побочных факторов, например с усилением контроля.

Во второй серии испытаний в феврале 1926 г. при повторном проведении опытов было решено также учитывать неэкспериментальные переменные, влияющие на производительность труда. Было доказано, что усиление контроля и психологические факторы, связанные с проведением эксперимента, повлияли на производительность труда гораздо больше, чем уровень освещенности.

В рамках третьей серии экспериментов с сентября 1926 г. по апрель 1927 г. был проведен ряд опытов в условиях искусственного освещения при полном отсутствии в помещении естественного освещения. Убедившись в том, что увеличение производительности связано не только с повышением освещенности, экспериментаторы решили проверить, как влияет на производительность понижение освещенности.

Работников разделили на две группы, одна из которых работала в условиях стабильного уровня освещенности, составлявшего около 11 свечей на квадратный фут, другая (экспериментальная) – в условиях постепенно снижавшейся освещенности. В ходе эксперимента было выявлено, что в каждой из групп произошло повышение производительности, причем, несмотря на недостаток света, в экспериментальной группе она была даже выше, чем в контрольной. Когда освещенность была снижена до 1,4 свечи на квадратный фут, рабочие стали жаловаться на недостаток света, однако только когда она достигла 0,06 свечей на фут, что приблизительно было равно лунному свету, произошло заметное снижение величины выработки<sup>376</sup>.

Такие результаты эксперимента не интересовали представителей электротехнической отрасли и сотрудников Комитета по проблемам промышленного освещения, поэтому опыты с освещением

---

<sup>376</sup> *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления : в 5 т. Москва : ВИПКэнерго, 1992. Т. 2. 142 с.

на этом были закончены. Аналитик компании Хоумер Хайберджер, проанализировав результаты экспериментов 1926–1927 гг., пришел к следующим выводам<sup>377</sup>:

1. Уровень освещенности не оказывает решающего влияния на производительность труда работника.
2. Контроль влияет на производительность, однако это влияние не изучено.

В связи с этим Х. Хайберджер поставил вопрос, что же действительно влияет на повышение или понижение производительности труда. Такая постановка вопроса наметила ученым и инженерам, непосредственно занимавшимся экспериментами, возможную программу дальнейших исследований. В мае 1927 г. была одобрена программа экспериментов, получивших в дальнейшем название хоторнских.

В качестве объекта исследований были выбран участок сборки электрических реле. Как отмечает Дж. Шелдрейк, внимание исследователей к этому участку было продиктовано тем, что работа на нём предполагала выполнение однообразных повторяющихся операций, которые обычно вызывают особое утомление. От сборщиков реле требовалась ловкость рук и способность практически ежеминутно повторять одну и ту же операцию в течение всего девятичасового дня и всей рабочей недели, состоявшей из пяти с половиной смен<sup>378</sup>.

Эксперимент начался в мае 1927 г. Для участия в нём было отобрано шесть женщин, представительниц этнических сообществ Чикаго в возрасте от 15 до 28 лет. Перед началом эксперимента они прошли собеседование с техническим директором фабрики Джорджем Пенкоком, в ходе которого были ознакомлены с целями исследования, а также был замерен уровень их индивидуальной производительности, ставший отправной точкой при оценке результативности труда в условиях эксперимента. Исследование проводилось в специальной проверочной комнате, первоначально предназначенной для опытов с освещением. В этом же помещении находился и Х. Хайберджер, на которого было возложено как непосредственное руководство производственным процессом, так и выполнение функций научного

<sup>377</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 184.

<sup>378</sup> Там же. С. 186.

наблюдателя, занимавшегося замером и регистрацией уровня производительности труда. Кроме того, в его задачу входило создание и поддержание в группе атмосферы доброжелательности.

В комнате была создана непринужденная обстановка. Во время работы девушки могли разговаривать друг с другом и отлучаться со своего рабочего места, что запрещалось ранее в цехе. Во время проведения эксперимента подробно регистрировались условия (температура, влажность в помещении и т. д.) и индивидуальные результаты труда, записывались сведения о состоянии здоровья и условиях жизни работниц, вплоть до пересказа содержания разговоров, которые они вели между собой. В соответствии с программой исследований условия эксперимента постоянно изменялись.

С июня 1927 г. работникам экспериментальной группы была предоставлена возможность получения специального группового премиального вознаграждения, существенно увеличивающего заработок по сравнению с теми, кто работал в цехе. В августе 1927 г. стали вводиться и другие изменения: дополнительные перерывы, обеспечение работниц бесплатным питанием, сокращение продолжительности рабочего дня и рабочей недели, изменение характера контроля.

На протяжении всего периода экспериментов производительность труда устойчиво росла. Особенно заметно она увеличилась после того, как в январе 1928 г. две работницы из проверочной комнаты были заменены, поскольку из-за конфликтов с руководством они стали сознательно занижать выработку и призывали следовать своему примеру остальных. Даже когда произошел возврат к первоначальным условиям труда, были отменены периоды отдыха, а продолжительность рабочей недели снова увеличилась до традиционных 48 часов в неделю, производительность труда осталась на прежнем уровне. В целом к июню 1929 г. уровень производительности опытной бригады по сравнению с исходным периодом увеличился почти на 30 %.

По мнению исследователей, важным фактором повышения производительности труда являлось создание свободной обстановки, внимание к труду работниц, подчеркивание их роли в проводимом эксперименте. Это способствовало формированию у работниц понимания их «социальной значимости» и стало стимулом к изменению их отношения к своему труду, а следовательно, и к росту производительности. Другим, не менее важным фактором повышения

производительности стало изменение формы контроля. Поскольку в ходе эксперимента девушки работали под наблюдением экспериментаторов, был снижен контроль за их работой со стороны мастера. Многие отмечали, что именно отсутствие непосредственного контроля способствовало изменению отношения к труду.

Хоторнские эксперименты включали в себя не только опыты с этой группой работниц, но и другие программы исследований. Например, с августа 1928 г. по март 1929 г. проводилась серия экспериментов со второй бригадой сборщиц реле, состоявшей из пяти человек. Работникам этой группы выплачивалось групповое вознаграждение, но не предоставлялись дополнительные перерывы для отдыха. С октября 1928 г. по сентябрь 1930 г. проводились исследования производительности труда и отношения к полученному заданию в бригаде, занимавшейся расслаиванием слюды. Она работала примерно в таких же условиях, что и первая бригада сборщиц реле, однако получала заработную плату на основе индивидуальной сдельной системы оплаты труда. В феврале 1929 г. были начаты исследования в группе машинисток, получавших еженедельное жалование, размер которого зависел от производительности их труда.

В 1928 г. руководством компании Western Electric для осуществления общего контроля над экспериментами, проводившимися на фабрике Hawthorne Works, был приглашен Элтон Мэйо. Первоначально он посещал Хоторн с краткосрочными визитами, а с 1929 г. него была возложена роль официального интерпретатора хоторнских экспериментов. Э. Мэйо смог привлечь к экспериментам как институциональные и академические ресурсы Гарварда, так и финансовые ресурсы Рокфеллеровского гранта, а кроме того, стал их «популяризатором», представив результаты ученому сообществу. Позже к участию в экспериментах и их трактовке Э. Мэйо привлек своего ученика Ф. Ротлисбергера.

С середины 1928 по 1930 г. проводились общезаводские опросы. С целью получения сведений как о качестве управления в целом, так и об отношении работников к различным производственным проблемам и проблемам социального взаимодействия в группах, личных симпатиях и антипатиях работников, их эмоциональном состоянии была начата реализация масштабной программы интервьюирования. Первоначально вопросы носили формальный структурированный характер, предполагали только однозначные ответы «да» или «нет», а само тестирование носило директивный характер.



Подвергнув критике программу опросов, Э.Мэйо предложил новый подход к проведению интервьюирования. Начал использоваться разговорный метод, который рассматривался рабочими скорее как способ «выпустить пар», а не как механизм выявления степени удовлетворенности или неудовлетворенности трудом. В результате методика проведения опроса была изменена. Под руководством Э.Мэйо интервьюеров обучали клиническим методам опросов, используемым в психиатрии. Интервьюер внимательно выслушивал работников, разрешал им высказывать свое мнение по любым вопросам, даже по тем, которые не были изначально включены в список и не интересовали ни исследователей, ни руководство компании. При этом средняя продолжительность интервью возросла с тридцати минут до полутора часов.

Для большинства исследователей оказалось неожиданным, что после проведения интервьюирования рабочие, во многом благодаря возможности открыто выплеснуть свои эмоции, стали говорить об улучшении их положения, например улучшении условий труда или о повышении зарплаты, хотя в действительности всё оставалось по-прежнему. Анализ интервьюирования позволял руководству компании разрабатывать меры по повышению эффективности по нескольким направлениям: с одной стороны, улучшение технических условий работы, совершенствование организационной структуры компании (безотносительно к конкретным работникам), с другой – решение персональных проблем работников, непосредственно влияющих на производительность их труда.

С началом Великой депрессии 1929–1933 гг. эксперименты в Хоторне были приостановлены и исследования были перенесены в Гарвардскую школу бизнеса, где они также проводились под общим руководством Э.Мэйо.

В последнем крупном эксперименте, начатом в ноябре 1931 г., акцент в исследованиях с анализа влияния на выработку условий труда и его оплаты сместился на изучение социальной структуры и социальных отношений в коллективе. Оно проводилось в группе четырнадцати мужчин, которые в изолированной комнате собирали переключатели для центрального щита управления. Монтаж телефонного коммутатора выполняли три группы сотрудников, работа которых была взаимосвязана: девять рабочих прокладывали электрические провода, три паяльщика проводили пайку соединений, а два инспектора-контролера оценивали качество их работы.

Руководил этим исследованием Уильям Ллойд Уорнер, занимавшийся в Гарварде проблемами промышленной антропологии. На этом этапе планировалось оценить влияние программы материального стимулирования, построенного на групповой производительности труда. Оплата труда была основана на таком принципе, что каждый рабочий получал вознаграждение исходя из общей производительности группы. В начале эксперимента предполагалось, что те работники, которые мотивированы желанием больше заработать и работают быстрее других, будут подстегивать более медлительных, чтобы они также увеличивали выработку. Однако в ходе эксперимента было установлено, что рабочие умышленно занижают производительность труда.

Исследователи заметили, что норма производительности, установленная руководством, была выше, чем необходимый дневной объём работы в понимании рабочего. В группе была определена «справедливая» норма выработки, превышение которой вызывало осуждение. По мнению группы, рабочий не должен превышать неофициальную норму производительности труда, чтобы не выделяться среди остальных, но при этом он и не должен подводить своих товарищей и работать меньше, чем остальные. С целью достижения необходимого влияния над рабочими и укрепления власти группы, ее лидеры применяли такие способы воздействия на коллег, как сарказм, насмешки и даже совместные выпивки. Для некоторых рабочих причиной присоединения к этой группе стало желание избежать неприятностей. Например, при перевыполнении плана рабочий сдавал лишь необходимую дневную норму, а излишек оставлял на следующий день.

Этому феномену давались различные объяснения. Первоначально в поведении рабочих исследователи видели рациональную экономическую основу, поскольку рабочие предвидели, что в случае увеличения выпуска оплата труда может быть снижена или же произойдет увеличение планового задания. Позже Э. Мэйно доказывал, что ограничение производительности было бессознательной реакцией рабочих на систему, которая не предоставляет им стимулов для более эффективного труда<sup>379</sup>.

---

<sup>379</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 566.

На основе экспериментов в Хоторне Э.Мэйо и его коллеги пришли к выводу, что, наряду с формальной организационной структурой, всегда существует неформальная социальная структура, которая зачастую оказывает определяющее влияние на поведение и мотивацию работников. Несмотря на принципиально различные результаты влияния группы в мужском и женском коллективе, и мужчины и женщины субъективно ощущали себя прежде всего членами группы и реагировали на руководство и программы мотивации именно с этих позиций.

Неформальная социальная структура в группе мужчин стала своеобразным инструментом контроля чувств и действий рабочих. Сопоставляя результаты программы интервьюирования и результаты исследований поведения работников, наблюдатели заметили также отсутствие взаимопонимания между рабочими и их начальством. На основе отчетов о результатах деятельности рабочих исследовательская группа Гарварда сделала вывод: безвольное подчинение группе явилось следствием неправильного представления рабочим действительности. Группа играла только отрицательную роль в жизни рабочих и производства.

Рассматривая причины формирования неформальных групп, ученые пришли к выводу, что их нужно было искать не в экономических условиях или политике управления, а во взаимоотношениях рабочих и управляющих. Технолог основывал свою работу на логике эффективности, которую рабочие воспринимали как вмешательство в их действия. Менеджеры следили за дисциплиной, а также заставляли рабочего согласовывать свои действия с начальством. Рабочий, в свою очередь, сопротивлялся попыткам наблюдателя вынудить его работать в интересах повышения производительности труда.

На основе проведенного эксперимента исследователи Гарвардской школы бизнеса сделали вывод, что политика управления должна основываться не только на логике эффективности, но и учитывать чувства рабочих и другие «нелогичные» компоненты социальной системы.

**Значение хоторнских экспериментов.** В настоящий момент ни в западной, ни в отечественной управленческой мысли нет однозначной оценки хоторнских экспериментов. Однако все ученые признают их принципиальное значение как поворотного пункта

в теории и практике менеджмента и индустриальной социологии. В современной управленческой литературе часто ставятся под сомнение чистота хоторнских экспериментов и правомерность многих выводов, сделанных на их основе.

Наиболее обсуждаемым является феномен, получивший позже название «**хоторнский эффект**», – эффект присутствия экспериментаторов, побуждающих работников к изменению поведения. По мнению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, хоторнский эффект – это условия, в которых новизна, интерес или повышенное внимание к вопросу приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату<sup>380</sup>.

Некоторые ученые считают, что увеличение выработки в группе девушек было вызвано не введением пауз отдыха, а тем фактом, что им нравилась новая ситуация, повышенный интерес к ним. Но это не позволяет ответить на вопрос, почему же не повысилась производительность в мужской группе – ведь к ней тоже проявлялось внимание ученых. В настоящий момент одним из главных объяснений феномена является то, что в группе девушек официального начальника заменили ученым-наблюдателем, который относился к ним более мягко и человечно, в то время как в группе мужчин всё осталось на своих местах. Однако сам Э. Мэйо не соглашался с мнением, что замена руководителя на наблюдателя влияет на ход исследования, поскольку в первой группе после ухода ученых производительность еще четыре года оставалась высокой даже при прежнем руководителе.

Хоторнский эффект был только одним из факторов, которые повлияли на изменение производительности труда. Еще одним важным фактором ее повышения является форма контроля, поскольку в ходе эксперимента мастера контролировали рабочих меньше, чем обычно. М. Блум и Дж. Нейлор в этой связи отмечали, что «отсутствие жесткого и чрезмерного контроля было самым важным фактором, определяющим отношение девушек к своей работе. Другими словами, перерывы для отдыха, более короткая рабочая неделя и более высокая оплата труда имели для девушек не такое большое значение, как отсутствие непосредственного

---

<sup>380</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 444.

контроля»<sup>381</sup>. В дальнейшем понимание того, что качество и тип контроля могут оказывать значительное влияние на производительность труда, усилило интерес как практикующих менеджеров, так и ученых к изучению стиля руководства.

В хоторнских экспериментах впервые были систематически применены науки о человеческом поведении. В их проведении и трактовке результатов приняли участие ученые разных специальностей – антропологи, биологи, психологи, социологи и экономисты. Эксперименты продемонстрировали, что организация – это нечто большее, чем логическое упорядочивание работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Социальные и психологические факторы оказывают более сильное влияние на производительность труда при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.

Хоторнские эксперименты ознаменовали новый этап в развитии науки управления производством. Были отвергнуты многие существенные положения тейлоризма. Например, сторонники концепции человеческих отношений доказывали, что точное разделение труда, делегирование ответственности невозможно и не нужно.

Результатом исследований в Хоторне стало усиление внимания к разработке новых стандартов подбора претендентов на должность менеджеров. Было доказано, что технических навыков и инженерных знаний недостаточно для эффективного руководства людьми. Менеджеры должны обладать рядом качеств, анализу которых не уделяли достаточного внимания представители классической школы: в первую очередь это умение понимать поведение работников, во-вторых, умение строить коммуникации с людьми (советоваться, мотивировать, руководить и т. д.) и, в-третьих, умение влиять на сотрудников.

К числу наиболее интересных и не подлежащих сомнению итогов хоторнских экспериментов, способствующих развитию теории и практики менеджмента, можно отнести:

- открытие и осмысление феноменов самоорганизации и саморегуляции;
- выявление сущности неформальных отношений и неформального лидерства в организационных системах;

---

<sup>381</sup> Blum M. L., Naylor J. C. *Industrial Psychology*. New York : Harper & Row, 1968. P. 313.

- прояснение роли малой группы как института, способного осуществлять контроль за поведением и деятельностью работников, устанавливающего нормы и использующего санкции за отклонение от них;
- расширение представлений о природе и механизмах трудовой мотивации.

Э. Мэйо, аналитики и специалисты компании Western Electric разработали новый подход к исследованиям на рабочем месте, который может быть использован другими учеными. Хоторнские эксперименты подтолкнули менеджеров и специалистов по социальным наукам к активному поиску новых способов практического применения их результатов. По широте и обоснованности научной программы, уровню организации, комплексности, методическому совершенству экспериментальной части, достоверности эмпирической информации и профессиональному мастерству хоторнские исследования являются вершиной западной индустриальной социологии первой половины XX в.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какое влияние на развитие теории и практики управления оказали хоторнские эксперименты?
2. Что такое «капиталистическая система благосостояния»? Какие элементы этой системы получили большое распространение в деятельности современных компаний?
3. Какие новые формы группового взаимодействия были открыты в рамках хоторнских экспериментов?
4. В чём заключаются противоречия хоторнского эффекта?

## **10.6. Управленческие идеи Э. Мэйо**

Наиболее известными представителями школы психологии и человеческих отношений являются Элтон Мэйо и Фриц Ротлисбергер. Их имена чаще всего ассоциируются с экспериментами, проводившимися в Хоторне. Во многих западных учебниках по управлению утверждается, что именно эксперименты Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера открыли новое направление в теории управления.

**Джордж Элтон Мэйо (1880–1949)** – американский социолог, основоположник школы человеческих отношений, основатель индустриальной социологии.

Э. Мэйо родился в Аделаиде, столице Южной Австралии. Первоначально получал образование в области медицины в Австралии и Шотландии, но, не закончив обучение, стал заниматься поиском альтернативной специальности. В период с 1903 по 1907 г. был сотрудником горнорудной компании Ashanti Mining Company, занимавшейся добычей золота в Западной Африке, а позже – совладельцем небольшой издательской фирмы. В 1907 г. возобновил занятия в университете Аделаиды по философии и психологии. После получения диплома в 1911 г. стал преподавателем логики, психологии и этики в только что открывшемся Квинслендском университете в Брисбейне, а позднее занимал в нём должность профессора психологии и философии.

В августе 1922 г. переехал в США. С зимы 1923 г. получил временную ставку исследователя в сфере социальных наук на факультете промышленных исследований филадельфийского Пенсильванского университета и стал руководителем программы исследований в области промышленной психиатрии. С сентября 1926 г. – адъюнкт-профессор и руководитель отделения производственных исследований Гарвардской школы бизнеса. В 1928 г. подключился к участию в хоторнских экспериментах, принесших ему наибольшую известность. В годы Второй мировой войны занимался исследованиями человеческих отношений в оборонных отраслях промышленности. После выхода на пенсию в 1947 г. переехал в Англию, где продолжил научную и консультационную деятельность.

Э. Мэйо известен как основатель движения «за развитие человеческих отношений». В основе его концепции лежит утверждение о том, что все проблемы производства должны рассматриваться с позиций человеческих отношений, с учетом психологических и социальных факторов. Являясь непримиримым критиком классической школы менеджмента, Э. Мэйо считал, что сам производственный процесс, технологические и физические условия труда оказывают меньшее влияние на работника по сравнению с тем влиянием, которое определяется социальным и психологическим положением работника в процессе производства. Он одним из первых акцентировал

внимание на социальной природе человека, а также на значении так называемой малой группы и влиянии неформальной организации на поведение работника. Особенностью теоретической концепции Э.Мэйо является также то, что большинство проблем, возникающих на предприятии, он рассматривал сквозь призму общесоциальных проблем развивающегося индустриального общества.

**Основные работы:** «Демократия и свобода» (1919), «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), «Модернизация примитивного общества» (1947), «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1949).

Первая работа была посвящена политическим проблемам индустриального общества. В ней автор подверг критике современную систему представительной демократии, основанную на партийном принципе. По мнению Э.Мэйо, партийная политика с присущим ей искусственным стимулированием конфликтов неизбежно приводит к усилению социального расслоения и не может способствовать ни установлению социальной гармонии, ни достижению индивидуальной автономии. Для того чтобы демократия была конструктивной, а не деструктивной, необходимо определенное политическое воспитание и просвещенное руководство, благодаря которым иррационализм и предрассудки уступят место рациональной мысли и осознанию реального положения вещей<sup>382</sup>.

Работа «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» содержит официальный отчет о хоторнских экспериментах, хотя и не является их последовательным изложением. В ней Э.Мэйо представил собственное видение экспериментов, а также рассматривал общие проблемы достижения и поддержания социального равновесия в индустриальном обществе. Работа начинается с предостережения, что в управлении не существует быстрых решений, как и простых универсальных ответов «в промышленности, как и в медицине, тот, кто ищет простое средство от всех болезней, обречен на неудачу».

Первые две главы книги посвящены рассмотрению актуальных для того времени проблем утомления и монотонности. Э.Мэйо подчеркивал, что оба названных феномена связаны не столько с самой

---

<sup>382</sup> Mayo E. Democracy and Freedom: An Essay in Social Logic. Melbourne : Macmillan, 1919. P. 20 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 175–177.



работой, сколько с «отсутствием равновесия в самом индивиде и между ним и его работой». Поэтому если труд будет организован таким образом, что сможет устранить дисбаланс в психологических установках работника, то даже самая утомительная и однообразная работа может представляться ему вполне удовлетворительной.

Сами хоторнские эксперименты рассматриваются в третьей – пятой главах. Здесь основной акцент делается на исследовании взаимосвязи между ростом уровня производства на опытном участке и развитием сплоченной рабочей группы, управляемой просвещенными и заботливыми руководителями. В дальнейшем критики теории Э.Мэйо указывали на то, что существенным просчетом его интерпретации экспериментов было недостаточное внимание к изучению влияния материальных стимулов на рост производительности труда.

В трех последних главах работы «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации», опираясь на работы З.Фрейда и Э.Дюркгейма (в том числе концепцию аномии, или падения нравов), Э.Мэйо попытался распространить выводы хоторнских экспериментов на общественную жизнь. В этой части работы он анализирует проблемы современного индустриального общества в целом и поддержания в нём социального равновесия.

**Проблема социального равновесия в индустриальном обществе.** Соглашаясь с Э.Дюркгеймом, Э.Мэйо считал, что для человека характерно природное стремление к взаимодействию с другими людьми. По его мнению, социальное сотрудничество, существующее в традиционных обществах и небольших коллективах, обусловлено бессознательной приверженностью людей к соблюдению социальных норм. По мнению Э.Мэйо, все общества имеют две основные цели. Первая – обеспечение материального (экономического) существования всех своих членов. Вторая – поддержание «спонтанного сотрудничества», социальной солидарности во всей общественной структуре. В период доиндустриального общества эти цели достигались благодаря «домашней» жизни и «невидимой руке» рыночного саморегулирования.

Э.Мэйо отмечает, что стремительная урбанизация и индустриализация привели к крушению общности, социальных связей, следствием чего стал рост правонарушений и преступности. Э.Мэйо писал, что «мы являемся свидетелями аномии и беспорядочности

жизни, которые ныне характерны и для отдельных людей, и для целых сообществ... Индивиды во всё большей степени склоняются к лихорадочной активности и к беспорядочному саморазвитию; однако подобная жизнь обречена на неудачу, ибо любого рода достижения уже не могут получить должной оценки сообщества, а ощущение счастья связывается уже не с самими достижениями, но с некими грядущими свершениями. Всё это приводит к полнейшему разочарованию и к отвращению, вызванному “тщетой погони за счастьем”»<sup>383</sup>.

По его мнению, человеческое сотрудничество в процессе труда всегда требовало «необъяснимого логикой социального кода», однако развитие индустриального общества привело к уничтожению культурных традиций труда и мастерства, способствующих социальной солидарности. Наряду с ростом мобильности рабочей силы и увеличивающимся столкновением культур, это серьезно повредило традиционному укладу индивидуальной и семейной жизни, превратило личные, дружеские отношения в безличностные. Быстрое развитие техники привело к «социальному отставанию» и лишь усилило степень «социальной дезорганизации». Таким образом, в современном обществе произошло разрушение традиционных социальных норм и форм сотрудничества, следствием чего стало появление в нём плохо адаптированных и «несчастливых» индивидуумов.

Существование большого числа плохо адаптированных и социально неприспособленных личностей, для которых характерна психическая неустойчивость, агрессивность и враждебность, приводят на предприятиях к росту текучести кадров и забастовкам, а в приложении к обществу в целом – способствуют политическим конфликтам. В конце концов чувство неудовлетворенности, озабоченность своими личными проблемами, непонимание и недоверие к власти негативно влияют на моральный дух работников и снижают производительность труда, что также невыгодно как работодателям, так и обществу.

Рассматривая пути преодоления негативных последствий индустриального развития, Э. Мэйо писал, что ни демократическое государство, ни профсоюзы или «производственная демократия» не способны решить проблемы дезадаптации и дезорганизации работников. Развивая эти идеи в работе «Социальные проблемы

---

<sup>383</sup> Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Viking Press, 1960. P. 124–125.

индустриальной цивилизации» Э. Мэйо подчеркивал, что реальную угрозу цивилизации представляет не атомная бомба, а те лидеры и политики бизнеса, которые не имеют необходимых навыков управления человеческими отношениями.

Преодоление аномии и социальной дезорганизации возможно прежде всего на основе рациональной организации управления, учитывающей социальные и психологические аспекты трудовой деятельности людей. Это, в свою очередь, возможно только на основе создания надлежащим образом подготовленной административной элиты, которая и разработает методы развития социального сотрудничества. Административные элиты, по мнению Э. Мэйо, возникают в рамках не правительственных, а частных институтов, и, более конкретно, в промышленных организациях общества.

Как отмечал А. Хажински, для Э. Мэйо характерно унифицированное представление о менеджменте без какого-либо внутреннего деления<sup>384</sup>. По его мнению, менеджеры в США образуют элиту, которая обладает способностью и правом управлять всей нацией. В то же время Э. Мэйо считал, что существующая управленческая элита занята решением технических и экономических проблем. «Триумфальный» промышленный прогресс, по его мнению, привел к полному забвению наиважнейшего аспекта человеческого естества – того, что существенным моментом образа жизни человека является, во-первых, взаимодействие с другими людьми, во-вторых, исполнение экономической функции, важной для группы<sup>385</sup>.

Таким образом, ключевая роль в установлении общественной гармонии отводилась менеджменту. Э. Мэйо подчеркивал, что именно менеджеры играют первичную роль в обществе. В условиях индустриальной экономики менеджмент становится той «невидимой рукой», которая вновь обеспечит в обществе экономическое существование и сотрудничество людей.

**Принципы менеджмента.** Согласно Э. Мэйо, хоторнские эксперименты продемонстрировали, что руководители будущего сыграют значительную роль в восстановлении социального равновесия

<sup>384</sup> Хажински А. Гуру менеджмента / пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 130.

<sup>385</sup> Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Viking Press, 1960. P. 173.

и потому должны получать соответствующее образование. Для восстановления равновесия среди людей и в обществе в целом менеджер должен опираться на использование консультативных и руководящих навыков.

По мнению Э.Мэйо, если руководство будет в большей степени ориентировано на людей, чем на продукцию, то перспективы социальной устойчивости и вытекающей отсюда «осмысленной жизни индивидуума» значительно вырастут. В соответствии с его моделью, работник не может быть полностью удовлетворен только честным отношением и справедливой оплатой. Поэтому роль менеджера заключается не только в контроле, но и в принятии превентивных шагов для установления сотрудничества рабочих и управляющих. При этом Э.Мэйо подчеркивал важность интеллектуализации исполнительских функций и максимального использования потенциала работника.

Э.Мэйо выдвинул идею гуманизации труда на предприятии. По его мнению, «пока коммерция использует методы ведения бизнеса, не учитывающие человеческую природу и социальные мотивы, мы вправе рассматривать забастовки и акты саботажа как повседневный спутник промышленности». Он подчеркивал значимость коллективной деятельности и улучшения связей менеджеров и рабочих.

Основываясь на убежденности в необходимости гуманизации предприятий, Э.Мэйо предложил модель организации как семьи, важнейшей функцией которой в условиях кризиса американского общества и падения роли традиционных социальных институтов являлось удовлетворение социальных потребностей человека. Э.Мэйо исходил из того, что для рабочих характерно стремление быть частью чего-либо, поэтому они принимают сторону любой группы, которая проявляет внимание к их потребностям. По его мнению, на рабочих местах необходимо сформировать своего рода семейные отношения, отказавшись при этом от жестких иерархических и бюрократических механизмов. Одновременно предполагалась возможность сохранения авторитаризма, но только в неявной форме, скрытой под «маской» отеческой заботы о работнике. Считалось, что стоило менеджеру лишний раз улыбнуться, как он получал дополнительные рычаги манипулирования сотрудником. Такое поведение управляющих должно было способствовать

решению проблемы мотивации сотрудников, усилить заинтересованность работников в эффективном труде, побудить их к восприимчивости организационных целей и ценностей как своих собственных, т.е. сформировать «сыновнее» отношение к организации. Концепция семьи получила развитие в своеобразном запрете на конкуренцию между подразделениями одной и той же компании.

Э.Мэйо одним из первых выдвинул принцип индивидуальных различий работников. По его мнению, «все индивиды различаются между собой. Что надоедает одному, стимулирует другого»<sup>386</sup>. Поэтому любая теория, которая побуждает менеджера обходиться со всеми одинаково, не будет иметь успеха. Опытный менеджер всегда признает уникальность каждого человека. При этом, по мнению Э.Мэйо, человек – это зрелая личность, которая хочет понимать, в каком процессе участвует, на какой результат работает, каких целей достигает. Следовательно, одной из важнейших функций менеджеров является ответственность за то, чтобы каждый сотрудник нашел свой, особый, интерес в осуществляемой им трудовой деятельности.

**Анализ неформальных групп.** В целом в основе теории Э.Мэйо, как и всей школы человеческих отношений, лежал взгляд на работников как на общественных животных. По мнению Э.Мэйо и его последователей, «человек представляет собой уникальное социальное животное, могущее достичь полной свободы, лишь полностью растворившись в группе»<sup>387</sup>. Поэтому потребности работников подвержены влиянию как со стороны их собственных внутренних мотивов, так и со стороны других людей. Чтобы понять рабочих, считал Э.Мэйо, нужно рассматривать их как отдельные личности, действующие в рамках группы.

В процессе исследований Э.Мэйо и его коллеги выявили на предприятии наличие социальных групп, которые обладают собственными нормами и целями, не всегда совпадающими с нормами и целями, выработанными менеджерами или руководителями высшего звена управления. При этом он отмечал, что разрыв между формальной и неформальной структурами характеризует не только отдельное предприятие, но и всё современное индустриальное общество.

<sup>386</sup> Цит. по: Маршев В. И. История управленческой мысли. Москва : ИНФРА-М, 2011. С. 468.

<sup>387</sup> Там же. С. 469.

Мораль и нормы, существующие внутри неформальной группы, формируют определенные стереотипы поведения работников в процессе трудовой деятельности. Э.Мэйо подчеркивал, что администрация предприятия имеет дело прежде всего с целостными группами. Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на те моральные ценности и нормы, которые в ней приняты. Исходя из этого акцент в управлении должен быть смещен на управление неформальной группой и подготовку руководителей нижнего уровня управления с точки зрения навыков человеческих взаимоотношений.

Э.Мэйо призывал менеджеров активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых, по его мнению, является стремление к постоянной связи с товарищами по работе. Поэтому искусство общения с людьми, как отмечал Э.Мэйо, должно стать главным критерием отбора администраторов, особенно на низших ступенях управления, начиная с мастера. Исходя из этого, нужно изменить и подготовку менеджеров в высших учебных заведениях.

**Теория конфликтов.** Особенностью теории Э.Мэйо является неприятие социальных конфликтов. Конфликт рассматривался как зло, как некая ошибка, причиной которой является недостаток навыков социальной жизни. Иерархичная, формализованная система управления, основанная на безликом инструктировании, четкой субординации, бюрократизированных отношениях и пр., не совместима с человеческой природой и неминуемо приведет к более или менее ярко проявленным формам сопротивления.

Конфликт является одной из причин снижения производительности труда. Его устранение возможно путем налаживания гармоничных трудовых взаимоотношений и утверждения в организации доктрины человеческого сотрудничества. Для этого необходимо соответствующим образом удовлетворить социальные и психологические потребности работников, улучшить коммуникации, признать влияние неформальных групп и попытаться внедрить в них представителей более низкого управленческого звена. Таким образом, Э.Мэйо пропагандировал идею о необходимости гармонии интересов рабочих и управляющих. При этом, в отличие от многих экономистов как классической школы, так и школы человеческих отношений, он игнорировал различия между рабочими и управляющими.

Поскольку Э. Мэйо отстаивал идею об отсутствии конфликтов, он выступал против профсоюзов и не видел необходимости в любых других формах коллективных соглашений. Во взаимоотношениях с рабочими на первый план выходила представительская роль менеджмента, а роль профсоюзов в регулировании трудовых отношений сводилась к минимуму.

**Теория мотивации и эффективности труда.** В отличие от сторонников научного менеджмента, Э. Мэйо поставил под сомнение универсальность роли денежного вознаграждения как основного способа мотивации труда. Как отмечал А. Хажински, для ранних приверженцев теории человеческих отношений, и Э. Мэйо в том числе, ключом к более высокой производительности было совершенствование менеджерами навыков руководства, а не стимулирующие схемы<sup>388</sup>. Согласно Э. Мэйо, «человеческая сторона менеджмента» включает в себя процесс личного убеждающего лидерства и предполагает соучаствующий стиль руководства. По его мнению, управление должно быть направлено на стимулирование мотивации и заинтересованности работника в содержании своей деятельности. По этому поводу Д. М. Гвишиани писал, что на практике управление с позиций доктрины человеческих отношений означало, что недостаточно создать в организационной системе условия, стимулирующие лишь индивидуальные усилия рабочих, необходимы меры, которые были бы прежде всего обращены к определенным социальным группам с учетом всех присущих им психологических и социальных особенностей<sup>389</sup>.

По мнению Э. Мэйо, денежное вознаграждение, является, конечно, важным, но – не единственно важным, только материальными стимулами невозможно добиться долгосрочной мотивации активности работников. В ходе экспериментов под сомнение была поставлена идея о том, что между результатами труда и размером заработной платы должна быть прямая зависимость. Выяснилось, что работники лучше работают, если в их вознаграждении учитываются не только их личные результаты, но и результаты труда

---

<sup>388</sup> Хажински А. Гурӯ менеджмента / пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 148.

<sup>389</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 106.

всей группы. Значительно влияние на результаты труда оказывают также взаимоотношения с руководством, атмосфера в коллективе и собственное отношение работников к процессу деятельности.

Таким образом, доктрина человеческих отношений потребовала пересмотра понимания всех факторов, влияющих на рост производительности труда. Э. Мэйо и его коллегами были предложены следующие средства повышения производительности труда:

- паритетное управление, предполагающее учет взаимных интересов администрации и работников предприятия;
- демократический стиль руководства предприятием;
- коллегиальное принятие решений;
- просвещение и обучение работников, создание условий для повышения их профессиональной квалификации;
- гуманизация труда, в том числе посредством внедрения новых техники и технологий, создания благоприятных условий труда.

Э. Мэйо исходил из того, что по мере усложнения окружающего мира будут усложняться и методы управления. В последние годы своей научной деятельности основное внимание он уделял поиску методов, стимулирующих у промышленных руководителей стремление к пониманию особенностей поведения и потребностей работников и их групп. При этом, по его мнению, эти методы должны учитывать иррациональность и эмоциональность рабочих.

**Вклад Э. Мэйо в мировую управленческую теорию.** Элтон Мэйо оказал значительное влияние на развитие теории и практики менеджмента в 1930–1950-е гг. Идеи Э. Мэйо и теория человеческих отношений получили распространение в США в период между двумя мировыми войнами. В условиях нестабильности экономической конъюнктуры, роста числа промышленных конфликтов оказались дискредитированы принципы не только принципы *laissez-faire*, но и предельно рационалистский взгляд на управление, т. е. то, на чём, по меньшей мере частично, основывался тейлоризм. На Всемирном техническом конгрессе в Токио в 1929 г., вскоре после начала Великой депрессии, были высказаны идеи о том, что для достижения более высокой эффективности необходимо сместить акценты в управлении в направлении сознательного принятия бизнесом социальных обязательств, консолидации усилий работников и администрации.



Работы Э. Мэйо вызвали активную дискуссию и в академических кругах, и среди практикующих менеджеров. В западной управленческой мысли давались противоречивые оценки его деятельности. Дискуссионным оказался и вопрос о причинах возникновения и распространения идей теории человеческих отношений.

Достаточную популярность получила точка зрения, в соответствии с которой любое действие влечет за собой противодействие, и распространение идей Ф. У. Тейлора породило контридеологию в форме положений теории человеческих отношений<sup>390</sup>. П. Энтони писал: «Распространившееся влияние работ Элтона Мэйо и видимая научная респектабельность хоторнских экспериментов способствовали убежденности в недостаточности методик научного менеджмента самих по себе. ...Это выглядело так, как если бы на смену эпохе рассудка в менеджменте пришло романтическое направление; доверие к рассудку никогда целиком не исчезало, но получила признание и точка зрения, в соответствии с которой в изучении и воздействии на человеческое поведение необходимо было принимать во внимание и другие силы»<sup>391</sup>.

Другие авторы, например Рен и Шелдрейк, наоборот, писали, что, несмотря на внешнюю противоположность, теории Э. Мэйо и Ф. У. Тейлора преследовали одну и ту же цель – достижение промышленной гармонии, прекращение антагонизма между руководителями и рабочими, установление их сотрудничества и кооперации. При этом они подчеркивали, что средства для достижения этой цели у этих авторов были различны<sup>392</sup>.

Распространение идей Э. Мэйо и развитие теории человеческих отношений привели к тому, что с конца 40-х гг. XX в. на них обрушился нарастающий поток критики. Например, Д. Бэлл критиковал Э. Мэйо и его коллег за акцентирование внимания на психологических аспектах личности работников и недостаточное внимание к институциональным и властным отношениям на предприятиях, рассмотрение трудовых отношений сквозь призму

<sup>390</sup> Хажински А. Гурӯ менеджмента / пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 206.

<sup>391</sup> Anthony P. D. The Ideology of Work. London : Tavistock, 1977. P. 223.

<sup>392</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 195–197.

коммуникаций, а не согласования противоречивых отношений работников и администрации. Кроме того, достаточно часто Э.Мэйо критиковали за то, что, интерпретируя результаты хоторнских экспериментов, он не придавал серьезного значения вопросам материального стимулирования работников. Однако в 1980-е гг. участницы эксперимента признавались, что для них определяющим был именно денежный мотив<sup>393</sup>.

Несмотря на ряд противоречивых и дискуссионных моментов в теории Э.Мэйо, его идеи привлекли американских, а позднее и европейских менеджеров, поскольку им отводилось главная роль в успешном функционировании предприятия. На протяжении 1940–50-х гг. постоянно увеличивалось число специалистов по работе с персоналом. Обучение навыкам межличностного общения стало одной из профессиональных задач в подготовке руководящих кадров. Исследования Э.Мэйо инициировали социологическую ориентацию трудовых процессов.

В западной управленческой мысли одной из главных заслуг Э.Мэйо считается то, что он призывал менеджеров обязательно принимать во внимание человеческие и социальные аспекты ситуации на рабочем месте, а не просто заниматься технической организацией производственного процесса<sup>394</sup>. В российской управленческой мысли также признается, что исследования Э.Мэйо и его коллег показали важность для работы внеэкономических субъективных побуждений и мотиваций, они открыли дорогу для изучения социально-психологических факторов, лежащих за пределами формальных действий и формальной структуры организации<sup>395</sup>.

Можно отметить, что как идеи научного менеджмента стали ассоциироваться с именем Фредерика Тейлора, так и школа человеческих отношений, изучение социальных аспектов личности и взаимоотношений в коллективе связываются в первую очередь с именем Элтона Мэйо.

---

<sup>393</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 193.

<sup>394</sup> Классики менеджмента : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 569.

<sup>395</sup> Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура. Москва : Гардарики, 2001. С. 57.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие способы долгосрочной мотивации активности работников были впервые предложены в работах Э. Мэйо?
2. Что, по мнению Э. Мэйо, является причиной социальных конфликтов?
3. Какие нововведения предложил Э. Мэйо в области практического менеджмента?
4. Какое влияние, по мнению Э. Мэйо, оказывает малая группа организации на поведение работника?

## **10.7. Теория организационного поведения Ф. Ротлисбергера**

**Фриц Джулес Ротлисбергер** (1898–1974) – американский социолог, основоположник школы человеческих отношений, участник хоторнских экспериментов.

Ф. Ротлисбергер родился в Нью-Йорке (США). Первоначально основной областью его интересов были геометрия, химия и физика. Поэтому сначала он прошел обучение в Колумбийском университете и Массачусетском технологическом институте, где получил степени бакалавра и магистра. Разочаровавшись в полученном образовании, поступил в Гарвардский университет, где его учителем стал Э. Мэйо. По приглашению Э. Мэйо начал работать в отделе промышленных исследований Гарвардской школы бизнеса, а затем подключился к исследованиям, проводившимся в Хоторне. Позднее стал профессором Гарвардского университета.

**Основные работы:** «Управление и работник: отчет о программе исследований, проведенных компанией Western Electric» (1939), «Менеджмент и мораль» (1941), «Человек в организационных структурах» (1968). Первая работа была написана совместно с одним из руководителей компании Western Electric У. Диксоном и содержала наиболее подробное описание хоторнских экспериментов и обобщение их результатов.

Ф. Ротлисбергер внес большой вклад в разработку проблем организации как социальной системы, исследование способов преодоления различных барьеров на пути коммуникаций в организациях, изучение влияния неформальных групп на результативность функционирования предприятия.

Значительное влияние на взгляды Ф. Ротлисбергера оказали хоторнские эксперименты. Сначала под руководством Э. Мэйо, а затем самостоятельно он координировал работу «хоторнской группы», результатом исследований которой стали основополагающие выводы о свойствах рабочего места как социальной системы. Тем самым Ф. Ротлисбергер сместил акцент в исследованиях управления с индивидуального на групповой уровень.

**Теория организации.** В отличие от Ф. У. Тейлора, у которого организация являлась таким же экономическим объектом, как и работник, по Ф. Ротлисбергеру, организация является не просто экономическим институтом – это целостная социальная структура, состоящая из личностей. По его мнению, «индустриальный концерн... является также организацией людей, в которой их надежды и воодушевление стремятся обрести свое воплощение»<sup>396</sup>.

Рассматривая процесс управления в организациях, он отмечал, что за последние сто лет произошло значительное техническое усовершенствование производства, однако отношение к рабочему осталось на прежнем уровне. По мнению Ф. Ротлисбергера, техническую и экономическую сферы организации нельзя рассматривать в отрыве от человеческого фактора. У работников, наряду с физическими потребностями, которые необходимо удовлетворять в первую очередь, существуют и социальные.

Социальные потребности человека, являясь первичным элементом любого общественного существа, проявляются в отношениях с другими членами организации. Поэтому труд всегда носит социальный характер, а его производительность определяется не только техническими возможностями организации и размером заработной платы, но и зависит от характера взаимоотношений в коллективе.

Основываясь на социальном характере труда, Ф. Ротлисбергер и У. Диксон считали, что организации должны внедрять у себя «хорошо разработанную технику» диагностики человеческих отношений. При этом в организациях необходимо создавать такой климат, который бы стимулировал развитие человеческих отношений. Менеджеры должны постоянно изучать эти отношения и управлять, основываясь на том, что они узнали. При этом к процессу принятия решений нужно привлекать как можно больше сотрудников, поскольку в организации недостаточно иметь только

<sup>396</sup> Roethlisberger F. J. Management and Morale. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1941. P. 27.

небольшую группу хорошо подготовленных лиц, способных давать рекомендации по управлению. Налаживание хороших отношений в коллективе является, с одной стороны, непосредственной задачей менеджеров, а с другой – результатом философии их действий.

По мнению Ф.Ротлисбергера, необходимо добиваться равновесия между технической и социальной сторонами организации и направлять усилия работников на сотрудничество для достижения общей цели. Эффективная организация всегда признает уникальность работника. Обеспечение каждому рабочему достойного социального положения непосредственно приведет к повышению эффективности работы предприятия. Ф.Ротлисбергер подчеркивал, что мастерство руководства состоит в том, чтобы «решать человеческие, экономические и организационные проблемы промышленного управления в комплексе»<sup>397</sup>.

При разработке теории организации большое внимание уделялось изучению неформальных групп. Ф.Ротлисбергер, так же как и Э.Мэйо, считал, что каждая формальная организация, основанная на правилах и порядках, всегда дополняется неформальной организацией, в основе которой лежат симпатии людей и моральные аспекты взаимодействия. В работах Ф.Ротлисбергера можно встретить несколько определений понятия «неформальная организация». В соответствии с первым, неформальная организация представляет собой «ряд обычаев и представлений, которыми ее члены обладают сообща». Согласно второму определению, это «актуальные личные взаимосвязи, существующие между членами организации, которые не представлены или представлены неадекватно формальной организацией». Ф.Ротлисбергер указывает, что неформальная организация – это «действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложная сеть социальных связей, типов членства и центров влияния и коммуникации, которые сложились внутри и между составляющими организацию группами при формальных структурах, но не конкретизированные ими»<sup>398</sup>. Эта система неписаных, неформальных социальных ролей, институтов и принципов поведения, в отличие от формальной системы правил и институтов, установленных

---

<sup>397</sup> Цит. по: Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев : Вира-Р, 2000. С. 173.

<sup>398</sup> Roethlisberger F. J. Contributions of Behavioral Sciences to a General Theory of Management // Toward a Unified Theory of Management. New York ; San Francisco ; Toronto ; London : McGraw-Hill Book, 1964. P. 47, 560, 566.

юридическим путем, возникает спонтанно в процессе ежедневного взаимодействия между членами организации и передается посредством традиций и обычаев, принятых в компании. Именно неформальная структура является поддерживающим или негативным фактором как в равновесии личности, так и организационном балансе. Таким образом, согласно Ф. Ротлисбергеру, в процессе управления менеджеры должны устанавливать равновесие не только между технической и социальной сторонами организации, но также и между ее формальными и неформальными структурами.

Ф. Ротлисбергер, как и другие представители школы человеческих отношений, выступал против «иерархической системы организации». Он считал, что, вопреки мнению представителей классической школы, в соответствии с которым работники охотно воспринимают приказы и повинуются власти, иерархия выступает единственной интегрирующей силой в классической теории управления. Ф. Ротлисбергер доказывал, что принцип иерархии не только противоречит реальному отношению людей к системе подавления личности, не только ошибочно трактует готовность людей повиноваться власти, но и вызывает «синдром порочного круга». Его сущность состоит в том, что «дисфункциональные последствия традиционных методов контроля усиливают убеждение в эффективности подобных методов управления, вследствие чего нарушение правил порождает еще больше правил, дабы справиться с этим нарушением»<sup>399</sup>.

Ф. Ротлисбергеру принадлежит новаторская идея о роли руководителя низового уровня. По его мнению, руководители низового уровня являются связующим звеном между членами коллектива. При этом он был сторонником постоянного обучения руководителей на нижних ступенях производства. «Руководители должны быть готовы учиться всю жизнь, а кроме того, необходимо научить будущих менеджеров ставить вопросы, быть внимательными наблюдателями и принимать решения».

**Установки работников.** Результаты хоторнских экспериментов привели Ф. Ротлисбергера и Э. Мэйо к выводу, что поведение работника не является прямой функцией его природных способностей или физических условий труда. Поведение работников в коллективе можно объяснить не только действием логических и экономических факторов, но и групповыми установками и традициями,

---

<sup>399</sup> Цит по: Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Наука, 1970. С. 151–152.

а также психологическим влиянием неформальной группы. В работе «Менеджмент и мораль» Ф. Ротлисбергер подчеркивал, что поведение человека определяется в большей мере настроением, чем деньгами, и именно группы оказывают на него определяющее влияние. При этом ключ к пониманию индивидуального поведения необходимо искать в том способе, которым неформальная группа включает своих членов в набор реально существующих правил и ценностей.

В соответствии с таким подходом, при разработке системы мотивации нужно отказаться от представления, что поведение работника можно описать формулой «стимул – реакция». По мнению Ф. Ротлисбергера, формула поведения работника выглядит как «стимул – установка – реакция». То есть реакция на стимул зависит от установок работников. Такое понимание основ поведения актуализировало задачу изучения установок работников и факторов, влияющих на них. Ф. Ротлисбергер, как и большинство представителей школы человеческих отношений, в качестве основного фактора поведения работника в коллективе отмечал влияние группы.

Ф. Ротлисбергер представил установки рабочих как новый вид взаимоотношений в коллективе с помощью Х-карты (рис. 10.2)<sup>400</sup>.



**Рис. 10.2.** Х-карта Ротлисбергера

Карта Ротлисбергера отображает ситуацию на предприятии, в соответствии с которой свой вклад в конечный результат деятельности организации вносят психологические, личностные факторы, социальные аспекты функционирования предприятия и вовлеченные в ситуацию изменения. Кроме того, детерминантами поведения также являются сама рабочая среда и прошлый опыт в ней.

<sup>400</sup> Roethlisberger F. J. Management and Morale. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1941. P. 21.

В 1945 г. Ф. Ротлисбергер предложил следующие практические принципы «человеческого» руководства<sup>401</sup>:

1. Знание формальной и социальной структур организации.
2. Разработку общего для структуры языка общения.
3. Развитие системы коммуникаций, позволяющей учитывать мнения сторон, т. е. постоянно реализовывать одно из условий «демократического» управления.
4. Разработку мер по стимулированию технических нововведений на предприятии с одновременным решением задачи «социального развития человека».
5. Учет стремления рабочего к упрочению своего статуса в организации, к получению определенных гарантий путем участия в разделении ответственности за дела предприятия.
6. Учет эмоциональной стороны человеческой натуры, требующей использования приемов неофициального общения с рабочими.

Таким образом, в своей теории организационного поведения Ф. Ротлисбергер делал акцент на необходимости обучения человека навыкам «социального поведения».

В отличие от Э. Мэйо, который в конце 1930-х гг. выступал против создания в США мощных профсоюзов, Ф. Ротлисбергер стал сторонником принятия новой системы переговоров о заключении коллективного договора. По его мнению, присутствие профсоюзов позволит менеджерам осознать огромную важность и необходимость понимания динамики человеческих отношений на рабочем месте. Позже Ф. Ротлисбергером была разработана концепция патрисипативного управления, которая предусматривала привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

Идеи, высказанные Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергером и У. Диксоном в первой половине XX в., в настоящий момент стали уже аксиомами. Они акцентировали внимание на следующих тезисах:

- каждый работник уникален;
- социально-психологическая ситуация в коллективе, особенно в малых группах, оказывает большее влияние на эффективность труда по сравнению с технологическим процессом;
- жесткая иерархия и формализация управления несовместимы с индивидуальной природой человека, что требует учета неформальных аспектов управления;

---

<sup>401</sup> Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев : Вира-Р, 2000. С. 172–173.



- работники должны осознавать социальную миссию компании, гордиться своей ролью в ней;
- в процессе принятия решений руководители должны учитывать мнения и пожелания работников;
- главным ориентиром для установления в организации неформальных коммуникаций являются не личные, а групповые ценности;
- деньги – не единственный и не главный способ мотивации;
- основа деловых отношений – не конфронтация, а сотрудничество.

Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергер сформулировали принципы мотивационного менеджмента. К основным из них можно отнести следующие утверждения:

1. Работники имеют личные потребности и цели, часто отличные от целей организации.
2. С работником нужно обращаться как с личностью.
3. Личные и семейные проблемы могут оказать влияние на производительность труда.
4. Хорошие коммуникации и постоянный обмен информацией являются одними из главных факторов производительности.

Сформулированные Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергером принципы мотивационного менеджмента сохраняют свою актуальность и в настоящее время.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие детерминанты поведения работников были выявлены Ф. Ротлисбергером и Э. Мэйо?
2. Назовите основные принципы «человеческого» руководства, разработанные представителями школы человеческих отношений.
3. Выделите основные элементы управленческой философии школы человеческих отношений.
4. Что такое X-карта Ротлисбергера? Изменилось ли содержание ее основных элементов в настоящее время?

## **10.8. Роль школы человеческих отношений в развитии управленческой науки**

Представители школы психологии и человеческих отношений внесли большой вклад в разработку концепции менеджмента. Они предложили новый подход к определению места и роли

работника в организации, изменили отношение к трудовым ресурсам со стороны бизнеса. Теория человеческих отношений была первой среди многочисленных попыток поставить общественные науки на службу менеджменту.

Основные идеи школы психологии и человеческих отношений исследователи сводят к следующим положениям<sup>402</sup>:

1. Человек представляет собой «социальное животное». Люди существуют в условиях организационной среды, а не в рамках неорганизованного общественного контекста. Социальный мир взрослых людей преимущественно формируется вокруг трудовой деятельности. Процесс труда является групповой деятельностью.

2. Для эффективного функционирования организации необходима концентрация внимания на человеке, а не на механизмах или экономике.

3. Рабочий – это личность, отношения и эффективность которой обуславливаются социальными запросами как внутри, так и за пределами промышленного предприятия. Удовлетворение потребностей работников в признании, безопасности и чувство принадлежности к группе являются более важными при определении морального состояния работников и с точки зрения повышения производительности труда, чем физические условия труда. Жалобы работников не всегда являются объективным изложением фактов, обычно это демонстрация нарушения статусного положения индивида.

4. Внутри промышленного предприятия складываются неформальные группы, которые оказывают сильное социальное воздействие на традиции труда и установки отдельных работников. Определяющую роль в формировании морального климата и установлении производительности рабочей группы играют руководители низшего уровня, начиная с мастера. Групповое сотрудничество должно планироваться и создаваться. В процессе перехода от устоявшегося к адаптирующемуся обществу происходит усиление сбоев в функционировании социальной организации промышленного предприятия и отрасли в целом. Если обеспечено групповое сотрудничество, то

<sup>402</sup> Хажински А. Гурӯ менеджмента / пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 36–37, 208–209 ; Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 104–108 ; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 185–196 ; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 70–71, 443–446.

рабочие отношения внутри предприятия достигают той степени сплоченности, которая противодействует разрушающим действиям адаптирующегося общества.

5. Ключевой управленческой задачей является мотивация работников. Она должна быть направлена на командную работу, которая требует от членов группы координации действий и кооперации. Командная работа позволяет решить как индивидуальные, так и организационные задачи.

6. Разделение и специализация труда, жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека, поэтому не могут автоматически вести к повышению производительности труда. Качество и тип контроля оказывают сильное влияние на результативность трудовой деятельности. Для обеспечения более эффективных коммуникаций, улучшения восприятия и осуществления общей политики предприятия необходимо участие рабочих в управлении.

7. И индивиды, и организации разделяют стремление к эффективности, т.е. стремятся к достижению максимальных результатов при минимальных затратах.

Таким образом, к числу нововведений школы человеческих отношений относится:

- усиление внимания к социальным аспектам трудовых отношений;
- изучение поведения, установок и интересов работников и их групп;
- разработка новых подходов к организации рабочих мест, оптимальных условий труда и быта работников;
- признание влияния неформальных отношений на формальную структуру организации;
- разработка аналитического инструментария для изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций;
- увеличение числа лиц, участвующих в принятии управленческих решений, переход к концепции «менеджмента участия»;
- отстаивание необходимости социального давления в поддержку так называемого просвещенного обращения с работниками;
- доказательство важности для работы внеэкономических субъектов побуждений и мотиваций и активизация морально-психологических факторов.

Несмотря на ряд преимуществ по сравнению с классической школой, общая концепция школы человеческих отношений не лишена недостатков. Уже в середине XX в. многие ее постулаты подверглись критике. Прежде всего, указывалось на три момента. Во-первых, представителям школы человеческих отношений не удалось разобраться в конфликтах, возникающих между рабочими и руководителями. Подчеркивалось, что хотя хорошие человеческие отношения и способствуют сглаживанию конфликтных ситуаций, тем не менее недостаточно просто предоставить работнику ощущение своей важности в ситуациях, ведущих к большинству конфликтов. Во-вторых, практически не учитывалось влияние формальной структуры на поведение членов организации, а также значение экономических стимулов мотивации. В-третьих, не учитывалось влияние типа и сложности технологий на установление неформальной структуры организации.

По мнению А. В. Кезина, с одной стороны, концепции школы человеческих отношений составляют альтернативу классическому менеджменту, ориентированному на натурализм или даже механицизм, а с другой стороны, субъективный план рассмотрения является в развитых ими концепциях фактически единственным, так что концепции оказываются почти такими же односторонними, «одномерными», как и концепции классического менеджмента<sup>403</sup>.

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести:

1. Гипертрофированное внимание к социальным факторам (анализ межличностных отношений и влияния неформальных групп) при игнорировании технологических и производственных факторов.
2. Отсутствие системного взгляда на проблемы управления и способы их решения. Неспособность предложить что-либо, кроме расплывчатых лозунгов и обещаний.
3. Отсутствие целостной научной теории о месте работника в организации. Тенденцию к манипулированию работником.
4. Достаточно ограниченное представление о модели поведения человека. По мнению П. Друкера, для представителей школы человеческих отношений характерна склонность рассматривать

---

<sup>403</sup> Кезин А. В. Менеджмент: методологическая культура. Москва : Гардарики, 2001. С. 55.

коллектив в качестве механического объединения отдельных личностей, тогда как любой коллектив имеет свои закономерности существования<sup>404</sup>.

5. Противоречие: в теории человеческих отношений значительное внимание уделяется необходимости воспитания у рабочих «чувства ответственности», но не говорится о самой ответственности, подчеркивается роль «ощущения значимости», но не значение рабочих и их работы<sup>405</sup>.
6. Завышенную оценку степени влияния социально-психологических методов воздействия на работника.
7. Недостаточное понимание экономических аспектов управленческих проблем.
8. Отсутствие анализа труда. Так как исходным пунктом теории человеческих отношений была психология человека, получилось, что «практически не имеет значения, какой вид работы человек выполняет, поскольку его подход, поведение и эффективность его труда определяются исключительно его отношениями с коллегами»<sup>406</sup>.

Несмотря на недостатки и дискуссионные моменты, основные положения школы человеческих отношений оказали заметное влияние на развитие управленческой мысли и получили продолжение в новых, более сложных концепциях менеджмента. По сути, открытия школы стали фундаментом управления современной организацией.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные нововведения школы человеческих отношений.
2. Что можно отнести к недостаткам школы человеческих отношений?
3. Какие установки школы человеческих отношений являются, на ваш взгляд, дискуссионными?
4. В чём состоят особенности нового подхода к определению места и роли работника в организации, предложенного представителями школы человеческих отношений?

---

<sup>404</sup> Друкер П. Практика менеджмента : пер с англ. Москва : Вильямс, 2003. С. 278.

<sup>405</sup> Голубев К. И. История менеджмента: тенденция гуманизации. Санкт-Петербург : Юрический центр Пресс, 2003. С. 58.

<sup>406</sup> Друкер П. Практика менеджмента : пер с англ. Москва : Вильямс, 2003. С. 278.

## **Глава 11. Бихевиористская школа менеджмента**

### **11.1. Предпосылки формирования и особенности бихевиористской школы менеджмента**

Во второй половине 50-х гг. XX в. начался существенный пересмотр принципов экономической политики во многих странах мира. В этот период многие развитые страны активно восстанавливали свой промышленный потенциал и вышли на траекторию устойчивого экономического роста. В теории и практике управления на первый план вышли воззрения, делавшие акцент на активности, предприимчивости, индивидуализации присвоения и максимизации удовлетворения потребностей работников.

По мере изменения принципов хозяйствования, совершенствования методов исследования и развития таких наук, как психология, антропология, социология и экономика, изучение управления стало приобретать всё более научный характер, что и предопределило трансформацию школы человеческих отношений. В конце 1950-х гг. она переросла в бихевиористскую (поведенческую) школу.

Бихевиористская школа попыталась преодолеть ряд проблем школы человеческих отношений и уделяла значительно больше внимания анализу повседневной практики производственного руководства и изучению проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника. Целевой установкой школы было повышение эффективности использования человеческих ресурсов и на этой основе – повышение эффективности организации в целом.

В соответствии с установками бихевиористской школы важнейшими мотиваторами поведения работника являются: характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации, возможность управлять своим трудом.

В 1960-е гг. поведенческий подход стал настолько популярен, что практически полностью охватил всю область управления. В то же время, как справедливо замечают М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, этот подход, так же как и более ранние школы, отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Главный постулат бихевиоризма состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом<sup>407</sup>.

---

<sup>407</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 71–72.

Наиболее известными представителями этого направления являются А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис. В своих работах основное внимание они уделяли рассмотрению проблем мотивации, изучению авторитета, лидерства и власти, анализу организационной структуры предприятия и выявлению типов коммуникаций в организациях, т.е. всему тому, что касалось вопросов социального взаимодействия. Считается, что развитие этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции – управления персоналом.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите основные установки бихевиористской школы.
2. Назовите причины трансформации школы человеческих отношений в бихевиористскую школу.
3. В чём особенности поведенческого подхода к управлению?

## **11.2. Теория мотивации и управления А. Маслоу**

**Абрахам Гарольд Маслоу (1908–1970)** – американский психолог, основоположник гуманистической психологии, лидер бихевиористского направления управленческой мысли.

А. Маслоу родился в Бруклине. Получив психологическое образование, первоначально занимался изучением социального поведения приматов. Докторская степень по психологии была присуждена А. Маслоу в университете штата Висконсин. Преподавательскую карьеру начал в Бруклинском колледже, впоследствии стал профессором социальной психологии и деканом факультета психологии в Университете Брандейса. В 1967–1968 гг. занимал пост президента Американской психологической ассоциации.

**Основные работы:** «Теория человеческой мотивации» (1943), «Мотивация и личность» (1954), «К психологии бытия» (1962), «Эупсихическое управление» (1965), «Психология науки» (1967).

Теории А. Маслоу сформировались под влиянием достижений различных научных дисциплин: антропологии, биологии, клинической психологии и психоанализа. По мнению многих ученых, главный вклад исследователя в управленческую науку связан с разработкой теории иерархии потребностей, известной как пирамида потребностей.

**Теория мотивации.** А. Маслоу сформулировал новую теорию мотивации, в которой изложил свой взгляд на понимание механизмов поведения человека. В отличие от сторонников школы научного управления, он утверждал, что мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые только частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

В своей теории А. Маслоу исходил из того, что мотивация непрерывна, бесконечна и изменчива, она является универсальной характеристикой практически любого организмического состояния. Единственным надежным основанием для построения теории мотивации является классификация неосознаваемых целей и потребностей человека. По мнению А. Маслоу, человек имеет множество различных потребностей. Условно их можно разделить на *базовые* и *метапотребности*.

Базовые потребности постоянны и располагаются согласно принципу иерархии. Их можно разделить на пять основных категорий (уровней)<sup>408</sup>:

1. **Физиологические потребности.** Они необходимы для ежедневного существования человека (потребности в еде, питье, сне, одежде, жилище и т. п.). Их интенсивность превосходит стремление к насыщению любых других потребностей более высокого уровня, но только при условии их неудовлетворенности<sup>409</sup>.
2. **Потребность в безопасности** (экзистенциальные потребности). Она включает в себя потребности в защите от агрессии со стороны окружающей среды, стабильности, порядке, законе и уверенности в завтрашнем дне. Эта потребность более отчетливо проявляется у детей, а у взрослых носит, как правило, скрытый характер. Потребность в безопасности редко выступает как активная сила, она доминирует только в критической ситуации.
3. **Потребность в принадлежности и любви** (социальные потребности). Для человека характерно стремление к принадлежности к определенной социальной группе и взаимодействию с другими людьми, входящими в нее. Этого уровня А. Маслоу первоначально определял только как потребность в любви, а позднее добавил и потребность в социализации.

<sup>408</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. С. 77–101.

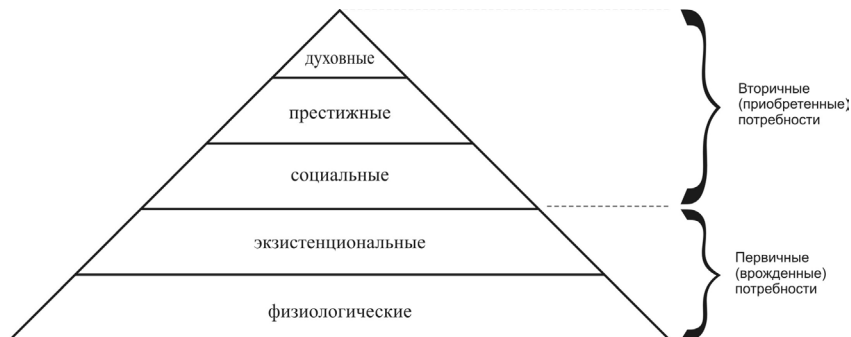
<sup>409</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 510.



4. **Потребность в признании** (престижные потребности). Потребности этого уровня подразделяются на два класса. В первый входят желания и стремления, связанные с понятием «достижения»: самоуважение, уверенность, компетентность. Во второй класс – потребность в уважении со стороны окружающих, признании личных достижений человека и их высокой оценке, завоевании высокого статуса, славы, служебном росте и лидерстве в коллективе.
5. **Потребности в самоактуализации** (духовные потребности). Духовные потребности предполагают самореализацию личности, наиболее полное использование знаний и способностей, стремление к самовыражению через творчество.

Если предшествовавшие перечни потребностей подразумевали, что человек, испытывающий одну из потребностей, не может в то же самое время испытывать другую, то А. Маслоу подчеркивал, что отношения между потребностями не подчинены принципу взаимоисключаемости. Напротив, они так тесно переплетены друг с другом, что отделить одну от другой практически невозможно.

Схематично иерархия базовых потребностей представлена на рис. 11.1.



**Рис. 11.1.** Пирамида потребностей по А. Маслоу

Для удовлетворения базовых потребностей, по мнению А. Маслоу, необходимо несколько социальных условий: свобода слова, выбора деятельности, свобода самовыражения, право на исследовательскую активность и получение информации, право на самозащиту, а также социальный уклад, характеризующийся справедливостью, честностью и порядком.

В отличие от базовых потребностей, ценность метапотребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. К метапотребностям относятся: потребность в справедливости, благополучии, единстве социальной жизни и т. д.

А. Маслоу указывал, что метапотребности составляют единство с фундаментальными, базисными потребностями. Отсутствие единства этих потребностей приводит к «метапатологии», проявляющейся в недостатке ценностей, бессмысленности и бесцельности жизни.

Попытки классификации потребностей предпринимали многие ученые, однако только А. Маслоу рассматривал группы мотивов, которые упорядочены в ценностной иерархии согласно их роли в развитии личности, кроме того, он выявил законы построения потребностей и движущие силы мотивации. Не потребности сами по себе являются мотиваторами поведения, а степень их удовлетворения. Движущей силой мотивации является тот факт, что люди никогда не могут достичь поставленных целей в полной мере. Как только достигнута одна цель и удовлетворена какая-либо потребность, возникает новая цель, связанная с необходимостью удовлетворения вновь появившейся потребности, и т. д.

А. Маслоу сформулировал основные принципы, характеризующие природу человека:

- 1) потребности людей никогда не могут быть удовлетворены абсолютно;
- 2) состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждают человека к действию;
- 3) существует иерархия потребностей.

Согласно разработанному А. Маслоу принципу иерархии, потребности каждого нового уровня становятся актуальными для индивида только после того, как удовлетворены предыдущие запросы. В отличие от предшествующих теорий мотивации, в которых физиологические потребности являлись отправной точкой мотивации, у А. Маслоу они представляются относительно изолированными и используются в качестве «каналов» для других, более высоких или сложных потребностей. Хотя неудовлетворенная потребность и играет первостепенную роль, но после ее удовлетворения она уже не может доминировать, а существует только

потенциально, с акцентом на движение вперед – к более высоким потребностям<sup>410</sup>. При этом все потребности функционируют циклически: повторяются через определенный промежуток времени.

Потребности низших уровней присущи всем людям примерно в равной мере, а высших уровней – в неодинаковой степени. Высшие потребности помогают дифференцировать индивидов и имеют большое значение для формирования ценностных ориентаций личности человека.

Высшая потребность человека – самореализация. Потребности самоактуализации не имеют достаточно четкого определения и отражают широкий спектр культурных и индивидуальных различий. По подсчетам А. Маслоу, самоактуализирующиеся и самореализующиеся личности составляют около 1 % населения. Они представляют собой пример психологически здоровых личностей и служат эталоном для большинства людей. Именно самореализующимся личностям присущи метапотребности.

Изучая мотивацию развития личности, А. Маслоу сформулировал 15 основных черт, присущих так называемым самореализующимся личностям<sup>411</sup>:

1. Эффективное восприятие реальности и комфортные взаимоотношения с реальностью. Для самоактуализированных людей характерно адекватное восприятие действительности, свободное от влияния актуальных потребностей, стереотипов и предрассудков, отсутствие страха перед неизвестностью и неопределенностью.
2. Приятие (себя, других, природы). Самоактуализированные люди принимают человеческую природу такой, какая она есть, не приукрашивают реальность, для них свойственно отсутствие искусственных, защитных форм поведения (лицемерие, ханжество, фальшь и притворство), а также неприятие такого поведения со стороны других.
3. Спонтанность, простота и естественность. Самоактуализированные люди достаточно спонтанны в своем поведении и предельно спонтанны в своей внутренней жизни, мыслях, при этом соблюдают установившиеся ритуалы, традиции, церемонии, однако относятся к ним с добродушной усмешкой.

---

<sup>410</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 509.

<sup>411</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. С. 224–252.

4. Служение. Это предполагает акцентирование внимания на проблемах внешнего порядка, решение фундаментальных вопросов (жизнь в глобальной системе координат). Такие люди заняты не самоанализом, а своей жизненной миссией или призванием. Они часто соотносят свою деятельность с универсальными ценностями и склонны рассматривать ее под углом зрения вечности, а не текущего момента.
5. Отстраненность, потребность в уединении. Для таких людей характерна склонность к одиночеству, они занимают позицию отстраненности по отношению ко многим событиям, в том числе событиям собственной жизни. Это помогает им относительно спокойно переносить неприятности и быть менее подверженными воздействиям внешней среды.
6. Автономия, независимость от культуры и среды, воля и активность. Это означает высокую устойчивость под воздействием деструктивных сил, способность к самовосстановлению, независимость от мнения других. При этом автономность предполагает самоопределение, способность к принятию ответственности, активный поиск решений.
7. Свежий взгляд на вещи. Самоактуализированные люди просто радуются жизни, находят каждый раз новое в уже известном.
8. Мистические переживания и высшие переживания. Ощущение исчезновения собственного «я», предельная концентрация и погруженность в проблему.
9. Чувство идентификации с человечеством в целом.
10. Межличностные отношения. Самоактуализированный человек способен полностью сливаться с близким, становиться его частью. Характерно отсутствие проявлений враждебности в межличностных отношениях.
11. Демократичность. Это проявляется в уважении к любому человеку, готовности учиться у других.
12. Умение отличать средство от цели, добро от зла. Самоактуализирующиеся личности ведут себя высоконравственно, остро чувствуют добро и зло. Они ориентированы на цели и умеют получать удовольствие от процесса.
13. Философское чувство юмора. Такие люди относятся с юмором к жизни в целом, к своей профессиональной деятельности, к самим себе.

14. Креативность. Эта черта понимается как способ мировосприятия и взаимодействия с реальностью, она не зависит от того, чем занимается человек, и появляется во всех действиях самоактуализирующейся личности.

15. Сопротивление культурным влияниям, трансценденция культуры. Самоактуализированные люди не принимают безоговорочно ту культуру, к которой принадлежат, относятся к ней достаточно критично, выбирая из нее хорошее и отвергая плохое.

Таким образом, по мнению А. Маслоу, самоактуализирующуюся личность отличает индивидуальная установка по отношению к окружающей действительности. А. Маслоу не идеализирует подобную личность, подчеркивая, что она также подвержена недостаткам, неправильным поступкам, упрямству, раздражительности, невниманию к окружающим.

Концепция иерархии потребностей А. Маслоу послужила основой многих моделей мотивации труда. В соответствии с его учением, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень их удовлетворенности будет возрастать, что, в свою очередь, будет способствовать росту производительности труда. Управление должно выявлять потребности работника и использовать соответствующие именно этим потребностям методы мотивирования.

**Концепция просвещенного менеджмента.** На основе дневниковых записей А. Маслоу начала 1960-х гг. была выпущена книга, получившая в первом издании название «Эупсихическое управление». В России она была переиздана под названием «Маслоу о менеджменте». В этой работе представлены взгляды ученого на такие проблемы менеджмента, как: формирование новой просвещенной экономики и менеджмента, лидерство, различие стилей руководства на разных уровнях управленческой иерархии, психологические характеристики менеджеров и предпринимателей, социальное совершенствование и самоактуализация личности.

Автор отмечал, что по мере развития экономики и общества, роста уровня образования и психического здоровья людей происходит отказ от прежних авторитарных форм управления и увеличивается потребность в использовании методов просвещенного управления, которые становятся главным условием победы в конкурентной борьбе. Эупсихичный, или просвещенный менеджмент представлялся ему характерной приметой будущего.

А. Маслоу выделил 37 характерных черт и принципов просвещенной управленческой политики<sup>412</sup>. Кратко их можно охарактеризовать следующим образом.

- Доверие к людям, учет индивидуальных различий работников.
- Предоставление работникам наиболее полной и релевантной информации о ситуации в организации.
- Постоянное стремление работников к совершенствованию и самоактуализации. Учет того, что люди в организациях не ограничиваются удовлетворением только потребности в безопасности. Работники должны получать осмысленные задания, в результате чего даже самая рутинная работа будет рассматриваться как путь к достижению некой значимой цели.
- Отказ от доминантно-субординационной иерархии или авторитаризма.
- Замена поляризации и дихотомий любого рода на принцип иерархической интеграции. Учет того, что все сотрудники преследуют одни и те же управленческие цели и ассоциируют себя с ними, вне зависимости от места, занимаемого ими в организации или в иерархии.
- Формирование отношений между членами организации на основе доброжелательности, а не соперничества или зависти. Акцент на хорошей командной работе, дружбе, коллективном духе, общности интересов и любви.
- Наличие синергизма. Синергизм А. Маслоу определяет как культуру, в рамках которой то, что полезно для индивида, выгодно и обществу. Культура с высоким уровнем синергизма характеризуются безопасностью, благожелательностью и высокой моралью, а основными чертами культур с низким уровнем синергизма являются конфликтность и низкая мораль, при которых успех одного оборачивается неудачей для всех остальных.
- Беспристрастность и объективность оценки способностей и умений не только работников, но и управленцев.
- Свобода в выражении несогласия, недовольства и раздражения.
- Отношение работников к своему начальнику с любовью (а не с ненавистью), с уважением (а не с презрением). Хотя большинство людей хотели бы не бояться других, они, однако, предпочитают боязнь презрительному отношению к своему начальнику.

---

<sup>412</sup> Маслоу А. Маслоу о менеджменте : пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2003. С. 53–82.

- Рассмотрение работников как квалифицированных, сильных, способных справляться со сложными заданиями и предпочитающих ответственность зависимости и пассивности. Работники должны чувствовать себя уважаемыми и востребованными со стороны организации. В организациях, применяющих просвещенную систему управления, работник стремится быть не просто пассивным помощником, дополнением или «орудием», а движущей силой развития организации. Однако, как замечает А. Маслоу, подобный тип людей не является универсальным, поэтому на предприятии необходимо совершенствовать систему подбора персонала.

По мнению А. Маслоу, его теория эзупсихического управления соответствовало концепции «продвинутых человеческих существ Теории Y» Д. Макгрегора и современному уровню развития США. Использование принципов просвещенного управления должно было способствовать успеху в самых разных сферах, в том числе и в финансовой, и приведет к построению лучшего общества. При этом ценность методов просвещенного менеджмента определяется не только производственным поведением, количеством и качеством производимого продукта, но и «побочными» проявлениями. К последним А. Маслоу относил формирование более совершенных личностей, готовых к альтруизму, помощи другим и нетерпимых к несправедливости<sup>413</sup>. По сути, он стремился к трансформации своего подхода в религиозную концепцию в духе современной религии New Age («Новая эра»)<sup>414</sup>.

В 1968 г. А. Маслоу предложил ввести в теорию менеджмента концепцию «Теории Z». Он исходил из того, что люди, достигшие определенного уровня экономической безопасности, стремятся к новым ценностям, они хотят, чтобы работа позволяла человеку раскрывать свои творческие потенции. А. Маслоу писал, что «по мере развития личности деньги постепенно теряют свое относительное значение, в то время как всё большую значимость начинают приобретать другие, развитые формы вознаграждения (метавознаграждение). Даже в тех случаях, когда денежное вознаграждение продолжает

---

<sup>413</sup> Там же. С. 164.

<sup>414</sup> Голубев К. И. История менеджмента: тенденция гуманизации. Санкт-Петербург : Юрический центр Пресс, 2003. С. 66.

сохранять внешнюю значимость, она может быть связана не с собственным его значением, но с его символическим смыслом, который может являться отражением статуса, успеха, самооценки»<sup>415</sup>.

А. Маслоу обратил внимание на то, что при найме на работу квалифицированных и административных работников важными для них являются не только деньги, но возможность удовлетворения потребностей более высокого порядка. Для таких работников особую значимость приобретают высокий статус компании, хорошие условия труда, дружественная атмосфера, независимость, автономность и возможность реализации собственных идей. По его мнению, США превращаются в управленческое сообщество, а в сфере производства происходит увеличение влияния гуманистических позиций.

А. Маслоу настаивал на создании таких организаций, в которых человек получает возможность для наиболее полной реализации своего истинного потенциала. Большую роль в этом должен сыграть руководитель. По мнению исследователя, власть нельзя доверять человеку, который ищет власть ради власти. В большинстве ситуаций лучшим руководителем и лидером будет тот, кто ближе к самоактуализации, кто сумел удовлетворить все свои базовые потребности, добиться признания и уважения.

**Теория лидерства.** А. Маслоу предложил новый подход к оценке лидерства и его организующей роли<sup>416</sup>. Он выделял *D*-лидерство – стремление к власти над другими людьми – и *B*-лидерство (руководство второго уровня, или функциональное лидерство) – стремление к власти, которая может позволить решить задачу. В *D*-лидерстве индивид сам стремится к занятию командных постов. Как правило, *D*-руководитель недооценивает или игнорирует объективные потребности группы, ситуации или работы.

В *B*-лидерстве подчиненные предоставляют руководителю власть добровольно и осознано, поэтому между группой и лидером устанавливаются доверительные отношения. То, что человек не стремится к лидерству, говорит в его пользу. В производственной ситуации *B*-лидером является тот, кто лучше других может справиться с работой или организовать выполнение задания лучшим образом. *B*-лидер должен уметь отдавать приказы, быть сильным и властным.

---

<sup>415</sup> Маслоу А. Маслоу о менеджменте : пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2003. С. 121.

<sup>416</sup> Там же. С. 219–228.



С понятием *В*-лидерства связано понятие *В*-власти, т.е. власти, необходимой для реализации ценностей второго уровня (*В*-ценностей): истины, блага, красоты, справедливости, совершенства, порядка и т.д. *В*-власть позволяет построить лучший мир или сделать его совершеннее. По аналогии А.Маслоу вводит понятие *В*-последователя – работника, настолько отождествляющего себя с поставленной задачей, что ему хочется выполнить соответствующую работу наилучшим образом. В некоторых ситуациях *В*-последователь может превратиться в *В*-лидера.

Требования, предъявляемые к *В*-последователю и *В*-лидеру, примерно одинаковые. К ним относятся: способность выполнять работу лучше других, возможность лучше отслеживать ситуацию и контролировать ход работы, наличие особой психологической предрасположенности, означающей умение радоваться успехам и самоактуализации других людей. Этим требованиям должен отвечать и хороший менеджер. Кроме того, А.Маслоу подчеркивает наличие связи между психологическим здоровьем и характеристиками лучших менеджеров, контролеров и т.д.

По мнению А.Маслоу, хороший менеджер должен уметь соответствовать «объективным требованиям объективной ситуации»<sup>417</sup>. Это предполагает выстраивание управленческой политики с учетом особенностей поведения различных социальных групп и типов личности. Такой подход распространяется на сферу экономики, политики, образования, семейные, дружеские отношения и т.д. Например, недопустимо в полной мере использовать американские политические ценности и принципы управления в странах с иной историей, культурой, с иными индивидами. Также по отношению к авторитарным личностям А.Маслоу считал, что целесообразнее использовать силовые методы воздействия, а когда характер работника будет действительно меняться и он сможет работать в условиях, предполагающих надежность и самостоятельность, тогда можно будет попытаться использовать более демократический стиль управления.

Идеи А.Маслоу уже более пятидесяти лет остаются популярными среди теоретиков и практиков управления. Однако его концепции мотивации, иерархии потребностей, принципов управленческой политики содержат ряд спорных и дискуссионных моментов.

---

<sup>417</sup> Там же. С. 145.

Основные положения теории иерархии потребностей не получили подтверждения в научных исследованиях. Критики его теории мотивации указывают на следующие моменты:

- отсутствие эмпирических подтверждений;
- отсутствие четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей;
- недостаточный учет индивидуальных различий людей, того, что потребности по-разному проявляются в зависимости от пола, возраста работника, его положения в организации, содержания работы и т. д.;
- невозможность для рядового сотрудника точного определения своего собственного уровня потребностей;
- сложность разработки для менеджеров эффективных методов мотивации, основанной исключительно на теории иерархии потребностей;
- недостаточный учет влияния организационных, социальных, экономических и политических факторов на поведение индивида;
- распространение на всё общество результатов клинических исследований невротиков.

Несмотря на это, с момента опубликования концепции мотивации в 1943 г. и примерно до 1970-х гг. А.Маслоу считался ведущим теоретиком в области мотивации, а большинство более поздних теорий мотивации в той или иной степени также основывались на его идеях.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. В чём достоинства и недостатки теории потребностей А.Маслоу?
2. Что такое концепция просвещенного управления А.Маслоу? Насколько она актуальна в современных условиях?
3. Какие признаки, по мнению А.Маслоу, характерны для самореализующихся личностей?
4. Какие рекомендации в сфере мотивации труда, разработанные А.Маслоу, применимы в настоящее время?

### 11.3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора

**Дуглас Макгрегор (1906–1964)** – американский ученый, специалист по социальной психологии, лидер бихевиористской школы.

Д. Макгрегор родился в Детройте. Изучал социальную психологию в Городском колледже в Детройте и в Высшей школе искусств и науки в Гарварде. В 1935 г. получил степень доктора философии в Гарвардском университете. С 1937 г. работал сотрудником (позже – руководителем) в секторе промышленных (производственных) отношений при Массачусетском технологическом институте. С 1948 по 1954 г. – директор Антиохского колледжа. С 1957 по 1964 г. занимал должность профессора по промышленному менеджменту в Массачусетском технологическом институте.

В начале 1950-х гг. Д. Макгрегор стал заниматься исследованиями управления. Он внес значительный вклад в управленческую науку, сосредоточив свое внимание на исследовании вопросов поведения людей в организациях, изучении стилей руководства, проблем лидерства.

**Основные работы.** Наиболее известная работа – «Человеческая сторона предприятия» (1960)<sup>418</sup>.

В предисловии к своей работе «Человеческая сторона предприятия» Д. Макгрегор написал, что основная идея исследования оформилась благодаря ответу на вопрос: менеджерами рождаются или же становятся? Работа начинается с рассмотрения природы социальной науки. По мнению автора, она представляет собой адаптацию к природе исследуемого феномена, поскольку большинство осуществляемых человеком важных процессов невозможно сделать управляемыми и предсказуемыми. Можно контролировать только рутинные типы поведения, но чем более значимыми становятся рассматриваемые аспекты деятельности, тем меньше они поддаются контролю. Рассматривая ситуацию, сложившуюся в теории менеджмента к середине XX в., Д. Макгрегор подчеркивал, что существующие взгляды на понимание природы человека

---

<sup>418</sup> Перед смертью Д. Макгрегор работал над рукописью новой книги. Позднее она была отредактирована К. Макгрегор и У. Беннисом и опубликована в 1967 г. под названием «Профессиональный менеджер».

во многих отношениях неправильны. Несмотря на стремительное развитие менеджмента, мы не можем подсказать менеджеру как можно просто и эффективно применять новые знания. При этом «успех менеджмента... в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение».

По его мнению, все управленческие действия основываются на «теории», наборе свободно связанных предположений о человеческой природе, с которой приходится иметь дело. Поэтому необходимо тщательно изучать используемые предположения. В то же время никто и ничто не может в полной мере осветить картину мира, который становится всё более взаимозависимым.

Человеческий аспект предприятия учитывает широкий спектр инициатив, исходящих из источников в высшей степени непредсказуемых и неконтролируемых. Кроме того, на осуществлении таких инициатив основывается удовлетворение от процесса труда. Роли людей не остаются неизменными: менеджер может играть роль босса, наблюдателя, консультанта, помощника, источника ресурсов и т. д. Чем более гибко он может приспособиться к ситуации, тем менее предсказуемым окажется его поведение. Однако эта способность играть разнообразные роли является важным элементом адаптации к природе предпринимательства<sup>419</sup>.

На основе проведенного исследования Дуглас Макгрегор сделал вывод, что основные задачи высшего руководства сводятся к тому, чтобы определить, «каковы его предположения относительно наиболее эффективного пути управления людьми». Любому управленческому решению предшествуют те или иные предположения, касающиеся человеческой природы и поведения, что и определяет индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера.

**Теория мотивации и стилей руководства.** Д. Макгрегор выделяет два реальных набора рабочих предположений – две теории, которые были названы «Теория Х» и «Теория Y».

**«Теория Х».** По мнению Д. Макгрегора, основные положения «Теории Х» достаточно широко представлены литературе об организациях и в неявной форме присутствуют в существующей практике управления. «Теория Х» предполагает следующее:

---

<sup>419</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 475.

1. «Средний человек обладает врожденной неприязнью к работе и ... склонностью уклоняться от работы».
2. «Поскольку люди не любят работать, необходимо принуждать, контролировать и запугивать большую их часть, что вынудит их внести посильный вклад в достижение целей организации».
3. «Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он страшится ответственности, не обладает амбициями и ищет, прежде всего, защищенности»<sup>420</sup>.

Исходя из этих предположений цель менеджмента состоит в эффективном управлении всеми ресурсами организации (человеческими, материальными, финансовыми) для решения организационных задач. Без непосредственного вмешательства со стороны менеджеров (убежденных в «бездарности масс») работники были бы пассивны или даже настроены против организации. Причем, по мнению Д. Макгрегора, даже наличие системы поощрений не может гарантировать, что работники выполняют полученное задание. Поэтому основная задача менеджера состоит в направлении, убеждении, наказании и контроле. Эффективный менеджер должен быть «жестким» и «сильным».

Д. Макгрегор отмечал, что поведение не является следствием врожденных качеств человека. Скорее всего, эти качества формируются у него под воздействием природы промышленной организации, философии менеджмента и повседневной практики. Поэтому традиционный подход «Теории Х» основывается на ошибочных представлениях о том, что – причина, а что – следствие. Для того чтобы определить, почему традиционная теория неадекватно объясняет поведение работников, исследователь рассматривает проблему мотивации. Мотивация определяется потребностями: «Человек – это животное, постоянно испытывающее те или иные желания, – как только удовлетворяется одна из его нужд, ее место тут же занимает некая новая потребность. Этот процесс бесконечен. Он длится от рождения и до смерти. Удовлетворенная потребность не может играть роль мотиватора поведения»<sup>421</sup>. Д. Макгрегор отмечает, что это не учитывается теми, кто основывается на предпосылках «Теории Х».

---

<sup>420</sup> Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 260–261.

<sup>421</sup> Там же. С. 262.

Теория Д. Макгрегора, в которой агрегируются низшие и высшие потребности иерархии А. Маслоу, может рассматриваться как одна из возможных модификаций теории последнего. На низшем уровне располагаются физиологические потребности, их важность превосходит все остальные, если они не удовлетворены. Когда же они удовлетворены, поведение человека начинают определять социальные потребности: потребность в общении, признании окружающих, любви, дружбе, чувстве сопричастности к общему делу. За социальными потребностями следуют эгоистические, которые можно разделить на две группы: потребности, связанные с чувством собственного достоинства (уверенность в своих силах, компетентность, самоуважение, самостоятельность, независимость и др.), и потребности, относящиеся к репутации человека (определенный социальный статус, поощрение, заслуженное уважение и т.д.). Главными потребностями человека, по мнению Д. Макгрегора, являются социальные и эгоистические. Он отмечал, что менеджмент, предоставив возможность удовлетворения физиологических потребностей и потребностей в защищенности, смещает акцент в мотивации в сторону социальных и эгоистических потребностей.

На вершине иерархии человеческих потребностей находятся потребности в самовыражении: потребность в непрерывном саморазвитии, раскрытии своего потенциала, творческой самореализации. Однако условия современной жизни дают незначительную возможность для их удовлетворения.

По мнению Д. Макгрегора, менеджеры осознают значимость иерархии потребностей, однако рассматривают ее скорее как помеху, чем осмысленное средство понимания принципов человеческого поведения. «Типичная производственная организация» предоставляет мало возможностей для удовлетворения высших потребностей работников низших уровней управленческой иерархии. Традиционные методы организации работы, особенно в условиях массового, серийного производства, практически не обращают внимания на эти аспекты человеческой мотивации. Если на работе нет возможностей удовлетворить социальные и эгоистические потребности, то работники будут чувствовать лишения, обиду на работу, что отразится на их поведении. В этих условиях, если управление будет продолжать концентрироваться на

удовлетворении физиологических потребностей, его воздействие будет заведомо неэффективным, даже повышение заработной платы не сможет стать стимулом роста производительности труда.

По мнению Д. Макгрегора, «многие работающие люди относятся к своей работе как к своего рода наказанию... и при таком их отношении к работе мы вправе ожидать, что они вряд ли захотят “наказывать” себя еще больше»<sup>422</sup>. Если работа не является для работника интересной и не позволяет удовлетворить потребность в самовыражении, то для удовлетворения высших потребностей они смогут использовать дополнительное вознаграждение только вне работы, в своей частной жизни. В результате менеджеры вынуждены прибегать к установлению системы дополнительных поощрений и наказаний – политике «кнута и пряника». По этому поводу Д. Макгрегор писал: «Если работа не сможет удовлетворять потребности высокого порядка... обычное обеспечение вознаграждения теряет свою эффективность, что сделает неизбежным использование угрозы наказания... В таком состоянии люди настойчиво требуют повышения зарплаты. Становится более важным приобретать материальные блага и услуги, которые всё же не могут полностью компенсировать неудовлетворенность в части иных, недоступных потребностей. Хотя деньги как средство удовлетворения потребностей высокого порядка также обладают ограниченной ценностью, они начинают интересовать человека более всего, ибо остаются единственным доступным средством»<sup>423</sup>.

Д. Макгрегор отмечал, что принятая в классических концепциях менеджмента теория мотивации «кнута и пряника» действенна только в определенных ситуациях – когда менеджмент предоставляет работнику возможность удовлетворения его физиологических потребностей и потребностей безопасности посредством таких способов, как: гарантия занятости, условия труда, заработная плата, дополнительные вознаграждения и льготы. Эти способы позволяют держать человека под контролем до тех пор, пока он борется за свое существование, но как только человек достигнет адекватного жизненного уровня, основой его мотивации становятся потребности высшего уровня. Следовательно, мотивация по принципу «кнута и пряника» перестает быть эффективной.

---

<sup>422</sup> Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 263.

<sup>423</sup> Там же. С. 264.

Управление (независимо от того, мягкое оно или жесткое) и контроль являются бесполезными для мотивации людей, у которых доминируют социальные или эгоистические потребности. Люди, лишенные возможности удовлетворять на работе значимые для себя высшие потребности, ведут себя так, как это было определено в предпосылках «Теории Х», – становятся вялыми, ленивыми, сопротивляются переменам, не готовы к принятию ответственности.

«Теория Х» полностью соотносится с управленческой стратегией школы научного менеджмента. Она строится на «приведении работников к общему наименьшему знаменателю – понятию “фабричный рабочий”», она отказывает работнику в способности развития на рабочем месте. На основе своего исследования Д. Макгрегор делает вывод, что традиционная философия менеджмента уже не соответствует социально-экономическим изменениям середины XX в. Однако пока «Теория Х» будет оказывать определяющее влияние на формирование стратегии управления, невозможно ни познать, ни использовать потенциал среднего человека.

**«Теория Y».** Рассмотрев и подвергнув критике основные предположения классических представлений о природе человека и методах управления, Д. Макгрегор сформулировал предположения «Теории Y», которая отражает предложенный им новый подход к управлению. Д. Макгрегор не соглашался с установкой представителей школы человеческих отношений о том, что «доброта приносит доход»<sup>424</sup>. Поэтому «Теорию Y» нельзя рассматривать как выражение предпочтения к «мягкому» стилю управления. Скорее, эта теория содержит набор предположений, прямо противоположных допущениям «Теории Х».

«Теория Y» строится на следующих предпосылках:

1. «Расходование физических и психических сил в ходе работы столь же естественно, как игра или отдых».
2. Средний человек не обязательно будет испытывать неприязнь к работе, которая может представляться ему источником удовлетворения или наказания «в зависимости от подконтрольных ему условий».
3. «Внешний контроль и угроза наказания являются не единственными средствами направления индивидуальных усилий в русло решения организационных задач».

---

<sup>424</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 476.



4. «Средний человек имеет склонности... не только принимать, но и искать ответственности». Нежелание некоторых работников принимать на себя ответственность и отсутствие амбиций является «следствием приобретенного опыта».
5. Способностью «проявлять достаточно развитое воображение, изобретательность и творческие дарования при решении проблем организации обладает не узкий, а весьма широкий круг лиц».
6. «В условиях современной индустрии интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично»<sup>425</sup>.

Таким образом, в новом подходе рабочая сила рассматривается в качестве ресурса, обладающего существенным потенциалом. Исходя из этого предположения «Теории Y» приводят к другим последствиям для управления по сравнению с «Теорией X». В табл. 11.1 представлено различие принципов и методов управления, характерных для «Теории X» и «Теории Y».

Таблица 11.1

**Сравнительная характеристика «Теории X» и «Теории Y»**

Признак сравнения	Теория X	Теория Y
Использование потенциала работника	Неэффективное, нерациональное использование способностей работников; низведение работников до «винтиков» производственного механизма	Ориентация на рост и развитие работника в контексте производственной ситуации
Разграничение управленческих функций	Жесткое разграничение планирования и выполнения работы	Отказ от жесткого разграничения планирования и выполнения работы
Основные принципы организации управления	Директивность, контроль	Интеграция, вовлечение

<sup>425</sup> Цит по: Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 265–266.

Окончание табл. 11.1

Признак сравнения	Теория X	Теория Y
Планирование	Единоличное определение целей, задач, тактики и стратегии развития организации руководством	Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации
Организация	Централизованное распределение задач, отсутствие делегирования полномочий	Значительная степень децентрализации управления, делегирование полномочий
Координация	Жесткая регламентация поведения всех членов организации	Руководитель действует как связующее звено в коммуникациях
Мотивация (по классификации А. Маслоу)	Ориентация на удовлетворение потребностей низших уровней	Ориентация на удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации
Контроль	Тотальный, жесткий	Самоконтроль работников в процессе работы, контроль руководителя организации по завершении работ
Форма использования власти	Власть, основанная на принуждении; сильное психологическое давление и угроза наказания	Власть посредством положительного подкрепления; убеждение, участие
Ответственность за результаты функционирования организации	Ответственность возлагается на работников. Оправдание ошибок руководства несовершенством рабочей силы	Ответственность возлагается на руководство. Неэффективность связывается с выбором руководством ошибочных методов организации и контроля
Стиль руководства	Авторитарный. Рычаги управления в организации принадлежат руководителям	Демократический. Стиль руководства ориентирован на человека

Теория Y отразила сдвиги в философии менеджмента, связанные с развитием теории человеческих отношений. Она основана на принципе интеграции, означающей, по мнению Д. Макгрегора, совместную работу на благо предприятия и позволяющую всем членам организации участвовать в результирующем вознаграждении. Принцип интеграции требует от руководства создания особой творческой атмосферы, в которой члены организации могли бы максимально успешно достичь собственных целей, направляя свои силы на достижение успеха предприятия. В этих условиях внешний контроль замещается самоконтролем, а цели предприятия интернализируются и рассматриваются работниками как свои собственные.

По мнению Д. Макгрегора, предположения «Теории Y» не являются окончательно утвержденными, они выступают скорее как своеобразное «приглашение к обновлению» общепринятой на практике традиционной «Теории X». Д. Макгрегор подчеркивал: то, во что человек верит как в истину, побуждает его действовать соответствующим образом. В свою очередь, аналогичное поведение побуждает и других поступать так, как от них ожидают. Именно таким образом создаются самореализующиеся пророчества. Например, если менеджер считает своих подчиненных ленивыми и безответственными, то он создаст такую систему поощрений и наказаний, к которой работники быстро приспособятся и будут вести себя в соответствии с ожиданиями менеджера, как это предполагает «Теория X». Принятие менеджерами предположений «Теории Y» позволит в определенной мере улучшить существующую практику производства и управления.

Сложность применения «Теории Y» на практике во многом связана с тем, что люди привыкли к тому, что ими управляют, их контролируют в рамках организации, а удовлетворить свои социальные, эгоистические потребности, а также потребность в самовыражении можно только вне организации. Причем, по мнению Д. Макгрегора, такая установка характерна для менеджмента, так же как и для работника.

Д. Макгрегор выделил ряд явлений в менеджменте, согласующихся с «Теорией Y» (децентрализация и делегирование полномочий, расширение фронта работ, предполагающее объединение нескольких работ в одну и обеспечение целостности задания, участие и принятие принципов консультативного менеджмента).

Отвечая на вопрос, поставленный в предисловии к работе «Человеческая сторона предприятия», Д.Макгрегор отмечал, что менеджерами не рождаются. Соответственно, по мере изменения хозяйственной практики необходимо вносить изменения и в систему подготовки менеджеров. Вместо традиционного, «технического» метода подготовки менеджеров (курсы, программы, деловые игры и т. п.) он предлагал использовать новый подход, основанный на выявлении и раскрытии скрытых талантов к управлению.

Критики Д.Макгрегора указывали на то, что он представлял лидерство исключительно в категориях «Х» или «Y», в то время как в действительности и менеджеры, и работники – это «XY», для них справедливы предположения обеих теорий. Однако Д.Макгрегор с самого начала указывал, что менеджерам необходимо выборочно адаптировать степень контроля к зрелости или зависимости работников. Незрелые и зависимые работники требуют более строгого контроля, к ним больше подходят предположения «Теории Х». Зрелые и независимые работники не нуждаются в жестком контроле, и их поведение в большей степени описывается в категориях «Теории Y».

Д.Макгрегор внес значительный вклад в развитие теории и практики управления. Его работы дали мощный толчок к использованию стиля руководства, построенного на участии работников в управлении. По мнению Дж.Шелдрейка, основная заслуга Д.Макгрегора состоит в том, что он указал направление, в котором может конструктивно развиваться стиль управления, если будет достигнут достаточный уровень доверия между руководством и рабочими.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какое влияние на развитие управленческой науки оказала теория Д.Макгрегора?
2. Как, по мнению Д.Макгрегора, изменится поведение прогрессивных работников, если менеджеры будут руководствоваться в своей деятельности только принципами «Теории Х»?
3. Какие новые явления в менеджменте отразила «Теория Y»?
4. Проведите сравнительную характеристику «Теории Х» и «Теории Y». Есть ли у них общие черты?

## 11.4. Теория мотивации и обогащения труда Ф. Герцберга

**Фредерик Герцберг**<sup>426</sup> (1923–2000) – американский исследователь, социальный психолог, специалист в области социологии управления и индустриальной социологии, ведущий теоретик бихевиористского направления.

Родился в Линне (штат Массачусетс США). Изучал историю и психологию в Cite College в Нью-Йорке, однако из-за материальных затруднений на последнем курсе оставил учебу и поступил на службу в армию. Закончив после Второй мировой войны обучение в Нью-Йорке, Ф. Герцберг получил магистерскую и докторскую степени по количественным методам в Питтсбургском университете. Одна из первых его статей была посвящена исследованию психического здоровья и психического заболевания и написана на основе работы в Питтсбургском центре здравоохранения. В дальнейшем исследование психического состояния работников получило развитие в теории мотивации труда. В середине 1950-х гг. возглавил исследовательскую группу в некоммерческой психологической консультативной компании Psychological Service of Pittsburgh, занимавшуюся изучением трудовых установок работников. С конца 1960-х гг. – консультант известных компаний: ICI, Texas Instruments, British Petroleum, Shell. Ф. Герцберг проводил консультации и семинары в различных промышленных, правительственных и социальных организациях, профессиональных обществах и университетах. Стал почетным профессором менеджмента в Университете Юты.

**Основные работы:** «Трудовая мотивация» (1959), написанная в соавторстве с коллегами – Бернардом Моснером и Барбарой Снайдерман; «Работа и природа человека» (1966); «Как вы стимулируете своих работников?» (1968). В России также была опубликована статья «Побуждение к труду и производственная мотивация», написанная совместно с М. У. Майнер.

Главный вклад Ф. Герцберга в управленческую науку связан с разработкой мотивационно-гигиенической теории и созданием на этой основе концепции обогащения труда.

Созданная Ф. Герцбергом теория мотивации к труду, называемая также теорией факторов «атмосферы-актуализации», заимствует идеи из психологии, дарвинизма и христианских мифов.

---

<sup>426</sup> Фамилия Herzberg часто передается по-русски как Херцберг.

Она основывается на иерархическом подходе к потребностям человека (в том числе на теории А. Маслоу) и исследованиях библейских мифов об Адаме и Аврааме. Исходными установками являются представления о том, что человек имеет сложную иерархическую структуру потребностей, на вершине пирамиды потребностей находится потребность в самоактуализации, которая может быть удовлетворена только в процессе труда. Изучение христианских мифов позволило Ф. Герцбергу сделать вывод, что они выражают общие для всего человечества типы мотивации.

**Трактовка удовлетворенности и неудовлетворенности трудом.** Теория мотивации к труду была сформулирована Фредериком Герцбергом на основе результатов исследования трудовой мотивации, предпринятого им совместно с Бернардом Моснером и Барбарой Снайдерман, которые были его коллегами по работе в компании Psychological Service of Pittsburgh, а также на основе анализа почти двух тысяч статей, касающихся вопросов отношения работников к труду, опубликованных в период с 1900 по 1955 г.

Эмпирические данные были получены в различных компаниях, работавших в Питтсбурге и его пригородах. Исследование состояло примерно из двухсот опросов, в которых участвовали две группы работников – инженеры и бухгалтеры. Отличие подхода группы Ф. Герцберга от предыдущих исследований состояло в том, что ранее исследователи сосредоточивали свое внимание только на факторах, вызывающих удовлетворенность работой, Ф. Герцберга же интересовало и то, чем работники сильно неудовлетворены.

Для получения данных Ф. Герцберг использовал метод критической ситуации. В процессе интервью работников просили вспомнить время, когда их позитивные или негативные ожидания относительно работы сбывались. Задавались вопросы типа «Повлиял ли этот случай на вашу карьеру в то время?» и «Повлияло ли происшедшее на ваше отношение к профессии?» Кроме того, их просили оценить, насколько серьезно этот случай повлиял на их чувства (хорошие или плохие) по отношению к работе, и указать их интенсивность, присвоив им то или иное значение на предлагаемой числовой шкале.

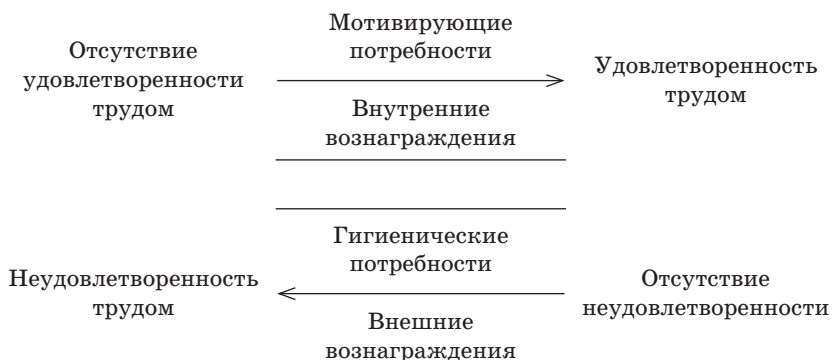
Результаты исследования были изложены в работе «Трудовая мотивация». Она показала, что факторы, вызывающие удовлетворенность работой, отличаются от тех, которые вызывают неудовлетворенность. Кроме того, существуют факторы, которые

всегда способствуют возникновению удовлетворенности, и есть те, которые всегда действуют отрицательно. Положительные чувства ассоциировались преимущественно с опытом работы и ее содержанием, а отрицательные – с внешними условиями, с контекстом, в котором осуществляется работа.

То есть ситуации, вызывавшие у испытуемых позитивные или негативные чувства, не были противоположными полюсами одного и того же явления. Они были проявлением двух совершенно разных групп феноменов. Отсюда следовал вывод, что удовлетворенность и неудовлетворенность с точки зрения обуславливающих их факторов являются двумя различными процессами.

Устранение факторов, вызывающих рост неудовлетворенности, не обязательно приводило к увеличению удовлетворенности. И наоборот, если какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, то при ослаблении влияния этого фактора не обязательно будет расти неудовлетворенность. «Отсутствие неудовлетворенности» не обязательно означает «удовлетворенность»! Следовательно, по мнению Ф. Герцберга, удовлетворенность и неудовлетворенность не должны оцениваться по одной шкале.

Схематично теория мотивации труда Ф. Герцберга представлена на рис. 11.2<sup>427</sup>.



**Рис. 11.2.** Мотивационно-гигиеническая теория

<sup>427</sup> Херцберг Ф., Майнер М. У. Побуждение к труду и производственная мотивация // Социологические исследования. 1990. № 1. С. 126.

**Факторы мотивации.** В соответствии со своей теорией Ф.Герцберг разделил факторы, влияющие на поведение работников, на две группы, по-разному связанные с возникновением стимулов к труду.

В первую группу Ф.Герцберг включил десять факторов, которые являются внешними по отношению к работе. Он называл их гигиенические (атмосферные, поддерживающие) факторы. Ф.Герцберг заимствовал слово «гигиенические» из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают поддерживать здоровье, но не обязательно улучшают его. По этому поводу в работе «Трудовая мотивация» Ф.Герцберг и его коллеги писали: «Наблюдаемый недостаток мотивации связан не с самой работой, а с тем, в каких условиях она происходит. Некие события приводят индивида к мысли о том, что контекст, ситуация, в котором он производит свою работу, несправедлива или плохо организована... Факторы, действие которых проявляется в такой ситуации, мы называем гигиеническими. Гигиена призвана устранять опасности для здоровья людей, вызванные окружающей средой. ...Наличие вредоносных факторов в контексте определенной работы приводит к тому, что работник начинает испытывать к ней негативное отношение. Улучшение факторов гигиены может изменить данное отношение на позитивную трудовую установку. ...Факторы, обусловленные рабочим контекстом, отвечают желаниям индивида избежать неприятной ситуации»<sup>428</sup>.

К гигиеническим факторам относятся<sup>429</sup>:

1. Политика компании и стиль управления.
2. Техническое руководство.
3. Межличностные отношения с непосредственным руководителем.
4. Межличностные отношения с коллегами.
5. Межличностные отношения с подчиненными.
6. Заработная плата.
7. Гарантия занятости.
8. Частная жизнь.
9. Условия труда.
10. Статус.

---

<sup>428</sup> Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 244–245.

<sup>429</sup> *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления : в 5 т. Москва : ВИПКэнерго, 1992. Т. 3. С. 100.



Если хотя бы один из этих факторов снизится до уровня, который работник рассматривает для себя как неприемлемый, то он начнет испытывать неудовлетворенность своей работой. Поэтому гигиенические потребности работника должны удовлетворяться в максимально полном объеме, иначе это приведет к ухудшению результатов труда. При этом Ф. Герцберг и его коллеги считали, что даже если контекст работы будет охарактеризован как оптимальный и разочарования в работе не произойдет, всё равно нельзя будет говорить о положительном настрое на работу, поскольку это может только приблизить отрицательный уровень удовлетворения трудом к нулевой отметке.

Таким образом, несмотря на то, что для обеспечения удовлетворенности работника трудом требуется наличие необходимых гигиенических факторов, они не могут служить гарантией его мотивации. Использование гигиенических факторов обеспечивает только временное удовлетворение от труда и не приводит к долгосрочному изменению поведения.

Добиться серьезного и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда можно только посредством удовлетворения личностной потребности в самоактуализации. Истинными мотиваторами (факторами самоактуализации), способными сформировать у работника чувство преданности своему делу, Ф. Герцберг считал шесть факторов<sup>430</sup>:

1. Личный успех.
2. Признание.
3. Продвижение.
4. Работу саму по себе.
5. Возможность роста.
6. Ответственность.

В отличие от внешних стимулов, не способных заставить человека трудиться с полной отдачей, внутренние мотиваторы побуждают людей прикладывать к работе все силы и умения. При отсутствии внутренних мотивирующих факторов люди вынуждены искать удовлетворенность трудом исключительно во внешних стимулах, однако это порождает ощущение зависимости, которое может быть устранено только в ходе забастовки или через пассивное сопротивление – снижение производительности труда, его эффективности и др.

---

<sup>430</sup> Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления : в 5 т. Москва : ВИПКэнерго, 1992. Т. 3. С. 100.

Ф. Герцберг и его коллеги подчеркивали, что интересам работника отвечают обе группы факторов, но удовлетворенность работой, которая обеспечивает лучшее ее выполнение, может быть обусловлена только действием «мотиваторов».

С целью обобщения опыта применения мотивационно-гигиенических факторов и для подтверждения правильности своих выводов Ф. Герцберг использовал результаты эмпирических исследований, проведенных им в различных компаниях в разных частях мира: Америке, Азии, Африке, Европе. Результаты этих кросс-культурных исследований в целом подтвердили основные положения теории потребностей и мотивации к труду Ф. Герцберга: около 80 % факторов, обеспечивающих удовлетворенность трудом, относятся к мотивирующим и только 20 % связаны с внешними стимулами. Неудовлетворенность трудом, наоборот, на 70 % связана именно с гигиеническими факторами (внешними побуждениями к труду). Результаты исследований представлены на рис. 11.3<sup>431</sup>.

В более поздней работе «Работа и природа человека» Ф. Герцберг пытался представить модель поведения человека в категориях мотивационно-гигиенической теории. По его мнению, человеческую природу можно представить как состоящую из двух основных независимых составляющих. Для этого он использовал два ветхозаветных образа – Адама и Авраама. С одной стороны, в человеке присутствует образ Адама, основная цель которого состоит в избегании боли при взаимодействии с внешним миром, что соответствует гигиеническим факторам. С другой стороны, вторая сторона человеческой природы – образ Авраама – направлена на самореализацию, что соответствует мотивационным факторам.

Ф. Герцберг подчеркивал, что дихотомия Адам/Авраам присутствует в каждом человеке. Однако индивиды могут иметь предрасположенность или склонность «нацеленного на гигиену» или «нацеленного на мотивацию». Индивид, склонный к гигиене, «будет мотивирован условиями труда» и «не получит особого удовлетворения от совершенной им работы», а нацеленный на мотивацию «будет мотивирован сущностью задания», которая станет «основным источником удовлетворения».

---

<sup>431</sup> *Херцберг Ф., Майнер М. У. Побуждение к труду и производственная мотивация // Социологические исследования. 1990. № 1. С. 127.*

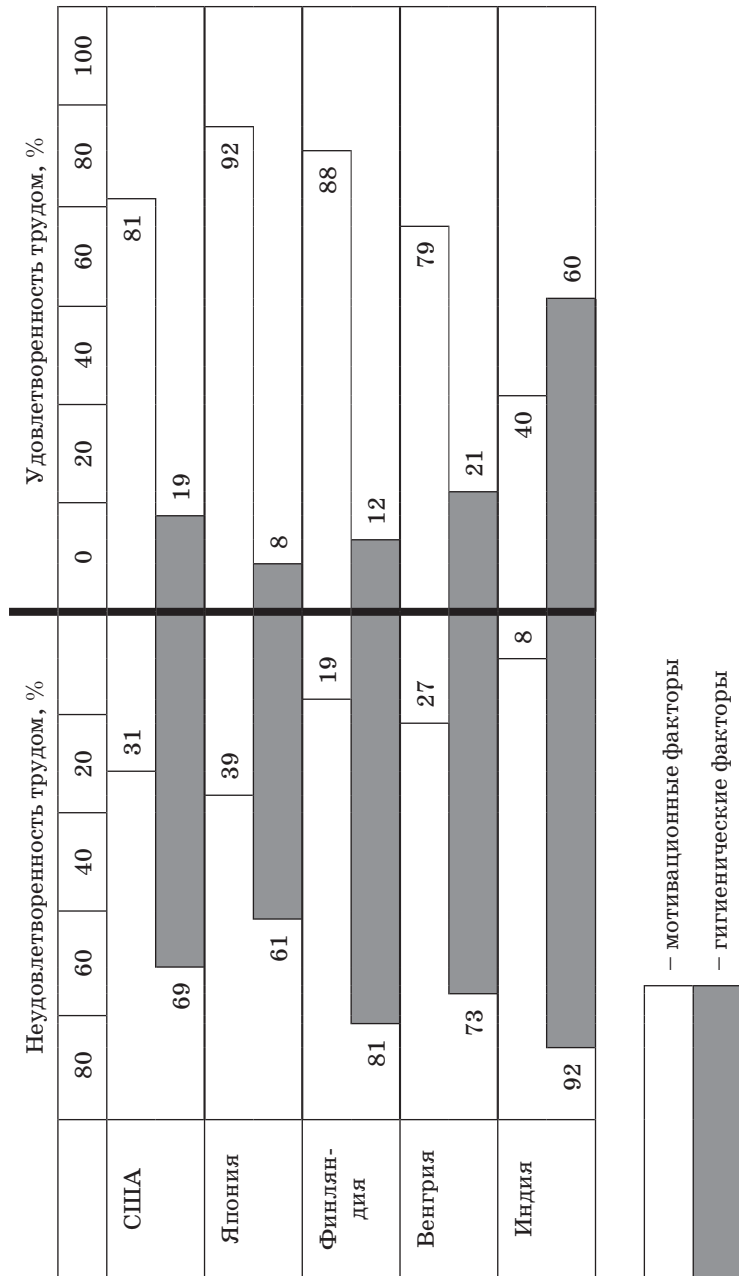


Рис. 11.3. Удельный вес мотивационных и гигиенических факторов

По мнению Ф.Герцберга, нужно проявлять осторожность в отношении работников, нацеленных на гигиенические факторы мотивации, так как они ориентированы на достижение краткосрочных результатов, а основным стимулом для них служит материальное вознаграждение. Хотя нацеленные на гигиену могут хорошо справляться со своими обязанностями, на них нельзя полагаться в сложных ситуациях, поскольку в экстренных случаях, когда компания не сможет уделять достаточного внимания гигиеническим факторам, они могут не справиться со своей работой. Еще больший удар по будущему организации может нанести руководитель, нацеленный на гигиену.

Рассматривая современную ему управленческую практику, Ф.Герцберг высказывался о ней достаточно критически, акцентируя внимание на том, что она обращена только к адамовым/гигиеническим факторам мотивации. Однако, по его мнению, улучшение гигиенических факторов может и не привести к продолжительной мотивации персонала.

В отличие от сторонников научного менеджмента, Ф.Герцберг и его коллеги утверждали, что одни только материальные стимулы (сдельная оплата, выплата премий и т.д.) не мотивируют работников, а лишь позволяют им примириться с утомительной работой. Материальное стимулирование может быть ошибочно принято за мотиватор, хотя на самом деле таковым не является. Мотивационное влияние экономического стимулирования в реальности связано с улучшением возможностей для самореализации работников. В этой связи Ф.Герцберг, по аналогии с А.Маслоу и Д.Макгрегором, критикует современные бюрократические организации, не дающие возможности для индивидуального развития работника.

Поскольку хорошие условия труда и доброжелательные отношения в коллективе были признаны гигиеническими факторами, Ф.Герцберг критически относился и к рекомендациям, вытекающим из результатов хоторнских экспериментов. Так же как и деньги, доброжелательное отношение со стороны руководства не может полностью компенсировать отсутствие интереса к самой работе. Он писал, что ситуацию с отрицательной мотивацией не могут исправить «ни стопки газет, издающихся компаниями, ни спортивные команды... ни организация питания на

производстве, ни роскошные условия работы, ассоциирующиеся с “капиталистической системой благоденствия”»<sup>432</sup>. Поскольку гигиенические требования не имеют предела, «хороший» период быстро закончится и рабочие снова станут испытывать чувство неудовлетворения.

Для предотвращения такой ситуации в рамках любой организации Ф. Герцберг предлагал создать отдельное «мотивационное подразделение», работающее с авраамовыми/мотивационными факторами. Его главной задачей должно было стать обеспечение психологического развития персонала. Перед этим подразделением ставились три основные задачи:

- устранение у работников негативного отношения к труду и воспитание мотивационной ориентации на основе мер воспитательного характера;
- обеспечение более обширного поля для самореализации работника за счет перепроектирования работ и повышения разнообразия труда;
- принятие необходимых «терапевтических или исправительных мер» посредством переучивания работников, чьи навыки стали ненужными в результате технологических изменений.

Реализация предполагаемых мер основывается на тщательном подборе кадров, учитывающем индивидуальные характеристики претендентов на рабочее место, и такой организации работы, при которой независимо от того, интересна она работнику или нет, он мог бы прийти к выводу, что ее выполнение способствует усилению мотивации. Таким образом, изложив собственное видение проблемы мотивации работников, Ф. Герцберг предложил ее решение – «работы должны быть реструктурированы таким образом, чтобы увеличить в максимальной степени способности работника достигать целей, осмысленно связанных с самим процессом работы»<sup>433</sup>.

**Концепция обогащения труда.** Можно сказать, что прикладным следствием мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга стала концепция обогащения (т.е. повышения разнообразия)

---

<sup>432</sup> Цит. по: *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 247.

<sup>433</sup> Там же.

труда. Она была нацелена как на расширение содержания труда конкретного работника, так и на улучшение обслуживания потребителей и клиентов. Основные элементы концепции обогащения труда<sup>434</sup>:

1. **Прямые отношения с клиентом.** Менеджеры могут сделать интереснее все виды работ, делегируя работникам ответственность за обслуживание определенных клиентов как внутри организации, так и за ее пределами. При этом каждый работник должен досконально знать устройство, свойства и режим эксплуатации конечного продукта фирмы.
2. **Персональная ответственность товаропроизводителя и отчетность.** Работники фирмы должны ставить свое клеймо на продукции или подписывать документы при оказании услуг, а также вести записи по проблемам качества и предложениям о технических или организационных улучшениях.
3. **Обратная связь.** Менеджеры должны разработать такие системы обратной связи с клиентами, при которых рабочие могли бы непосредственно от них получать мнение о качестве выполненной работы. Это позволит быстро исправлять ошибки, прежде чем информация дойдет до рабочих по обычным бюрократическим каналам.
4. **Право непосредственного обращения.** Менеджеры должны обеспечить работникам право непосредственно обращаться к клиентам или к любому обеспечивающему их труд персоналу за информацией, необходимой для выполнения работы.
5. **Свободный график.** По возможности необходимо разрешать работникам трудиться по удобному для них графику, что требует от менеджеров более творческого и эффективного планирования процесса производства.
6. **Контроль за ресурсами.** Желательно передавать работникам станки и оборудование под личную ответственность за их сохранность и работоспособность. Это, естественно, потребует предоставления определенной финансовой свободы и возможности обучения.

---

<sup>434</sup> Херцберг Ф., Майнер М. У. Побуждение к труду и производственная мотивация // Социологические исследования. 1990. № 1. С. 128–129.

**7. Повышение квалификации и приобретение уникального опыта.** По мере того как работник повышает свою квалификацию и приобретает уникальный опыт в обслуживании клиентов или в производстве какой-либо продукции, его труд необходимо обогащать путем делегирования ответственности за обучение новых работников и передачу им опыта.

Ф. Герцберг подчеркивал, что все перечисленные способы обогащения труда редко удается применять одновременно, однако их необходимо постоянно держать в поле зрения в качестве цели при проектировании такой организации труда, которая может обеспечить персоналу внутреннюю мотивацию труда.

В статье «Побуждение к труду и производственная мотивация», наряду с предложениями индивидуального обогащения труда, Ф. Герцберг выделил три **концепции социальных (групповых) проектов организации труда**, которые стали популярны в Японии, США и Европе во второй половине XX в.

1. **Менеджмент участия.** Эта система позволяет работникам обсуждать с администрацией отдельные управленческие проблемы и пути их решения, а также фокусирует внимание менеджеров на обучении персонала навыкам межличностного общения.
2. **Социотехнические системы.** Примером является бригадная форма организации труда, при которой группе предоставляются полномочия по определению режима и графика работы и дается возможность ротации рабочих мест внутри группы.
3. **Кружки качества.** В этой системе работники наделяются ответственностью за статистический учет качества продукции и выработку предложений по улучшению производства.

Ф. Герцберг писал, что хотя каждый из этих социальных проектов организации труда использует свои специфические мотиваторы, все они стремятся манипулировать поведением работников посредством социального одобрения (неодобрения), т. е. подчинения групповому давлению, что ведет к усреднению личностных потенциалов в группе. Групповая организация труда более эффективна для выполнения краткосрочных задач, чем для длительной мотивации на производительный труд<sup>435</sup>.

---

<sup>435</sup> Там же. С. 130.

Для наглядности разница между индивидуальным и групповым обогащением труда показана в табл. 11.2.

Таблица 11.2

**Различия между концепциями обогащения труда и социальным подходом**

Признак сравнения	Концепция обогащения труда	Социальный подход к организации рабочего места
Основа организации	Индивидуальная психология	Психология группы
Потребность	Индивидуальное развитие	Общественное признание, включенность в социальные связи
Основная цель	Индивидуальное развитие	Групповая эффективность
Метод обогащения труда	Индивидуальная смена работы	Групповое развитие, повышение взаимозаменяемости
Изменение организации индивидуального труда	Предшествует изменениям в социальной организации	Следует за изменениями в социальной организации
Содержание труда	Четко фиксировано, социальная организация гибко меняется	Фиксировано, социальная организация жестко детерминирована
Характер обучения	Упор на повышение индивидуальной компетентности	Упор на повышение групповой эффективности
Система выбора руководителя	Руководитель выбирается по личным способностям	Руководитель выбирается на основе идеологии группы
Структура организации	Иерархическая структура соответственно способностям и личной ответственности	Структура, подходящая для групповой работы и демократического принятия решений



По мнению западных ученых, появление распространившихся в 60–70-е гг. XX в. управленческих методов обогащения и расширения рабочих заданий, а также их ротации во многом связано с работами Ф. Герцберга. Он разрушил доминировавшие тогда в управленческой теории и практике представления о природе человека, основанные на теории Ф. У. Тейлора, в соответствии с которыми увеличение заработной платы являлось достаточной причиной для того, чтобы смириться с условиями труда и повысить эффективность выполнения производственных операций.

Важным результатом исследований Ф. Герцберга является модификация понятия разделения труда и неограниченной власти менеджеров. Рабочие как высокой, так и низкой квалификации снова получили автономию. Кроме изменения условий труда, была изменена и система организации труда, предусматривавшая отказ от жесткого разделения труда. Ф. Герцберг стал инициатором создания более гибких и приспособляемых организаций, а также так называемых сетевых компаний.

Ф. Герцберг внес значительный вклад в развитие бихевиористского направления в теории и практике менеджмента, однако его теория не лишена недостатков и спорных моментов:

- Во-первых, это теоретическая и эмпирическая слабость его аргументов. Несмотря на количественную, географическую и социальную ограниченность выборки, Ф. Герцберг с коллегами сделали ряд обобщающих выводов, касающихся мотивации и работы в индустриальном обществе в целом.
- Во-вторых, одна из исходных гипотез Ф. Герцберга состоит в том, что человек стремится к самореализации непременно в процессе труда, однако дальнейшие исследования не подтвердили того, что реализация через труд является перманентным и универсальным мотиватором.
- В-третьих, поведение человека в мотивационно-гигиенической теории объясняется без учета индивидуальных мнений и конкретной ситуации. Однако большинство ученых сходятся во мнении, что мотивация носит вероятностный характер и в значительной степени определяется сложившейся ситуацией, поэтому факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, в другой могут не оказать на него такого воздействия.

- В-четвертых, при формулировании итоговых выводов не очевидна обоснованность перехода от одного класса работников к другому. Ф.Герцберг и его коллеги считали, что выявленные трудовые установки лиц умственного труда и руководящих работников могут быть применены для понимания предполагаемых установок конторских служащих и рабочих. Однако люди, входящие в эти две группы, имеют различные источники мотивации и значительно отличаются друг от друга представлениями о достижениях.

Несмотря на дискуссионные моменты, теория мотивации к труду Ф.Герцберга пользовалась значительным влиянием. Во второй половине XX в. чрезмерное разделение труда, связанное с активным внедрением идей научного менеджмента и методов массового производства, стало саморазрушительным. Это создало ситуацию, в которой основные положения теории Ф.Герцберга были встречены благожелательно, поскольку наилучшим образом соответствовали управленческой практике 1960–70-х гг.

Среди причин, обеспечивших популярность теории, можно также выделить заключенную в ней возможность объяснить негативное отношение индивида к своей работе только внешними факторами, которые всегда присутствуют, а позитивные результаты – личными заслугами работника, основанными на внутренних мотиваторах и стремлении к самореализации. Кроме того, для реализации концепции обогащения труда не требуется радикальной перестройки производства и значительных капиталовложений в модернизацию технологий и оборудования.

Своеобразным развитием двухфакторной теории мотивации Ф.Герцберга можно считать теорию ожиданий В.Врума (1964) и оперантного обусловливания Б.Скиннера (1953).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Почему, по мнению Ф.Герцберга, заработная плата не является мотивирующим фактором?
2. На каком основании Ф.Герцберг считал сам труд главным мотиватором поведения работника?

3. Чем, по мнению Ф.Герцберга, отличаются факторы, вызывающие удовлетворенность работой, от тех, которые вызывают неудовлетворенность?
4. Какие дискуссионные и спорные моменты существуют в теории Ф.Герцберга?

### **11.5. Роль бихевиоризма в развитии управленческой науки и практики**

Бихевиористское направление менеджмента непосредственно примыкает к школе человеческих отношений. Представители поведенческого направления управленческой мысли предлагают такой подход к управлению, при котором каждый работник может быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Основные отличия бихевиористской школы от школы человеческих отношений:

1. Изучение сложного и разнообразного комплекса потребностей человека как социоиндивида, а не только упрощенных психофизиологических потребностей.
2. Рассмотрение преимущественно не методов налаживания межличностных отношений сотрудников и отношений «начальник – работник», а отношения рабочих к работе самой по себе, которое расценивалось как главный фактор поддержки мотивации.
3. Индивидуализация анализа, стремление оказать работнику помощь в осознании его собственных возможностей.
4. Разработка алгоритма повышения эффективности труда преимущественно отдельного работника.
5. Формирование научной основы управления, использование научных методов и исследований для изучения поведения людей и применение концепций поведенческих, социологических наук к управлению организациями.

Как и все предшествующие теории, теории представителей бихевиористской школы не лишены недостатков и дискуссионных моментов. Критики поведенческой школы указывают на такие моменты, как:

- невозможность успешного описания разнообразных потребностей разных людей;
- переоценка заинтересованности работников производственной группы в независимости, предпочтения неформальных отношений и ориентации на высокоэффективный труд;
- ориентация на субъективизм, не позволившая справиться с реальным многообразием ситуаций;
- несостоятельность рекомендаций в ситуациях, отличных от тех, которые исследовали приверженцы бихевиористского подхода.

Тем не менее теории представителей бихевиористской школы не потеряли своей актуальности и в настоящее время. В конце XX в. произошел значительный рост числа бихевиористских концепций, что во многом определяется усилением конкуренции в глобальном масштабе.

В целом сторонники гуманистического направления управленческой науки основное внимание уделяли анализу поведения людей в процессе труда, изучению особенностей их взаимоотношений на рабочих местах и групповых процессов. Современный этап развития гуманистического менеджмента характеризуется большим вниманием к вопросам развития, эффективного использования человеческих ресурсов на основе изучения потребностей и мотивов поведения индивидов, направленного на решение задач инновационного развития экономики.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие менеджерские заповеди можно предложить к использованию в учебном процессе?
2. В чём сходство и различие школы человеческих отношений и бихевиористской школы?
3. Какие недостатки и дискуссионные положения характерны для бихевиористской школы?

## **Раздел VI. НОВЫЕ ПОДХОДЫ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Возникновение новых подходов к управлению, как и новой науки управления (школы управленческой науки) связывается историками управленческой мысли со Второй мировой войной, вызвавшей потребность в объединении знаний и усилий менеджеров, правительственных кругов, ученых разных исследовательских областей для решения сложных комплексных проблем ведения войны и обороны. В послевоенный период понимание необходимости комплексного подхода к исследованию управленческих процессов и нахождению управленческих решений стало проникать и в научные сообщества, и в промышленные структуры, и в консультационные фирмы.

Практикующие менеджеры нуждались в четких нормативных принципах, требовавших согласия двух основных направлений управленческой мысли. Источником такого согласия могло стать развитие науки управления в целом, которая бы включала все идеи классиков эффективного менеджмента.

Свидетельством об объединении усилий теоретиков и практиков менеджмента в упорядочении базы для принятия решений может служить появление профессиональных обществ и журналов, которые способствовали возникновению первой волны исследовательского и теоретического бума в области управления. В 1952 г. в США было создано Общество по исследованию управления, которое стало издавать свой журнал «Исследование управления». В 1953 г. появился журнал «Наука менеджмента», выпускаемый Институтом науки менеджмента.

В 50–60-е гг. XX в. началась быстрая математизация экономической и управленческой теории. Появились концепции управления, опиравшиеся на использование математического аппарата. Бизнес-школы и факультеты, занимающиеся подготовкой менеджеров, в учебной программе стали увеличивать количество часов на изучение статистики, математики и возникшей на их основе эконометрики. Появление и активное использование компьютеров облегчало обработку информации и принятие управленческих решений.

Таким образом, во второй половине XX в., во многом благодаря применению математики и компьютеров в решении управленческих проблем, усилившейся ориентации управленческой теории

на решение конкретных практических задач и возникновению специальных профессиональных обществ и журналов менеджеров, управленческая наука вышла на принципиально новый уровень. Стало возможным говорить о появлении новой школы – школы управленческой науки.

Для управленческой науки и первой, и второй половины XX в. общей является нацеленность на разработку таких теорий, которые будут способствовать росту эффективности функционирования предприятия и лучшему использованию ресурсов. В то же время современный менеджмент, основанный на научном исследовании управления, акцентирует внимание на том, что нужно не заниматься поиском единственно верного и лучшего решения, а выбирать из множества решений те, которые будут наиболее оптимальными.

Школа управленческой науки не является действительно школой с точки зрения определения, представленного в гл. 2. В отличие от классического и гуманистического направления в менеджменте, для ее представителей не характерно ни методологическое, ни теоретическое единство. Скорее, школа управленческой науки представляет собой совокупность различных способов изучения и построения организации, подходов к управлению, отвечающих реальным запросам практики (современный менеджмент занимается не столько развитием науки менеджмента, сколько использованием научного подхода в практике управления), т.е. является, по сути, совокупностью инструментальных теорий менеджмента. В некотором смысле отдельные теории и концепции, существующие в рамках школы управленческой науки, можно рассматривать как новый этап развития классического и гуманистического направлений менеджмента.

Самостоятельными подходами, связанными со школой управленческой науки, являются количественный, системный и ситуационный<sup>436</sup>. В то же время в чистом виде, сами по себе, они не существуют, а являются способами мышления (изучения организации) при решении управленческих проблем.

---

<sup>436</sup> Часто в учебниках по истории менеджмента и истории управленческой мысли в рамках школы управленческой науки также рассматривается процессный подход, основателем которого является А. Файоль. Процессный подход был рассмотрен нами ранее.

## Глава 12. Количественный подход в менеджменте

В рамках количественного подхода управление рассматривается как логический процесс, поддающийся математической формализации. Важной предпосылкой развития количественного подхода был бурный научно-технический прогресс послевоенных лет и появление компьютеров, что позволило быстро обрабатывать большой объём информации и создавать сложные управленческие модели с большим количеством переменных.

Отличительной особенностью количественного подхода является замена описательного анализа явлений и процессов и словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Представители данной школы исследовали различные стороны, компоненты и элементы объекта управления с помощью количественных методов, разрабатывали соответствующие экономические, математические и логические модели.

Тем самым перед разработчиками количественного подхода ставилась задача – исследовать процессы принятия решений на основе математических методов анализа и с помощью ЭВМ. Управленческие проблемы стали исследоваться по нескольким направлениям: исследование операций, теория принятия решений, эконометрика и др. Первые разработки по этим направлениям появились в 40-е гг. XX в.

### 12.1. Развитие математических методов исследования в системе управления

Большой вклад в развитие теории управления внесли математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания. Однако до середины XX в. количественные методы анализа использовались в управлении недостаточно. Только во второй половине XX в. развитие точных наук обусловило широкое внедрение количественных методов анализа в сферу управления. В результате в рамках количественной школы сформировалось особое исследовательское направление, получившее название «исследование операций».

**Исследование операций** – это дисциплина, занимающаяся выработкой количественных рекомендаций, необходимых при планировании и организации операций. Под операцией в смысле этой науки понимается любое целенаправленное действие человека, группы людей и систем «человек – машина». Исследованием операций называется теория математических моделей принятых

оптимальных решений и практика их использования<sup>437</sup>. То есть по своей сути исследование операций – это применение методов научного исследования (в первую очередь математического) к операционным проблемам организации.

Традиционно начало использования математических методов в экономических исследованиях связывают с именем французского экономиста **А. Каунота (1801–1877)**. Первые экономико-математические методы и модели появились в рамках маржиналистского направления экономической мысли, что было вызвано разработкой теории предельного равновесия. Одним из основателей этой теории считается **Леон Вальрас**, создавший модель общего экономического равновесия.

Математические методы активно использовали и другие представители этого направления: **Стенли Джевонс**, **Ф.Г.Эджуорт**, **Вильфредо Парето**. Основное внимание в своих работах они уделяли разработке математических моделей предпочтений потребителей и оптимального распределения ресурсов.

Большое влияние на разработку методов исследования операций оказали российские ученые, причем многие идеи ими были высказаны задолго до западных ученых и специалистов в области математической экономики. Математическое направление в России представляли **В.К.Дмитриев**, **В.Ф.Арнольд** и **Е.Е.Слущкий**. Их объединяет стремление использовать математические методы не только для иллюстрации тех или иных положений, но и для анализа экономических и, в некоторой степени, управленческих явлений. В своих трудах они подвергали критическому анализу работы зарубежных экономистов-математиков, в частности **Л. Вальраса**, **В. Парето**, **О. Курно** и др.

Первым и наиболее известным экономистом-математиком России был **Владимир Карпович Дмитриев (1866–1913)**. Его основная работа – «Экономические очерки», среди которых наибольшую известность получили следующие: «Теория ценности **Д. Риккардо**» (1898), «Теория конкуренции **Ог. Курно**» (1902), «Теория предельной полезности» (1902). В них автор доказывал возможность органического синтеза трудовой теории стоимости и теории предельной полезности. В центре его внимания был анализ факторов,

---

<sup>437</sup> Голубков Е. П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3. С. 95–115.



определяющих конкретную величину цены, начиная от издержек производства и заканчивая взаимоотношениями между спросом и предложением<sup>438</sup>. При помощи системы линейных уравнений он впервые дал способ выражения полных затрат. Кроме того, В. К. Дмитриев ввел понятие технологических коэффициентов затрат продукции одной отрасли на производство продукции других отраслей. Эта идея лежит в основе современного метода межотраслевых балансов. Во втором очерке он попытался определить, какова должна наилучшая политика производителей в условиях сочетания монополии и конкуренции. Труды В. К. Дмитриева оказали существенное влияние на развитие экономико-математических исследований как в нашей стране, так и за рубежом.

Наиболее крупным экономистом-математиком России считается **Евгений Евгеньевич Слуцкий** (1880–1948). Известность ему принесли работы по теории вероятности, математической статистике и математической экономике. В 1915 г. он опубликовал статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на развитие экономико-математических исследований проблемы спроса и взаимосвязи между функцией спроса и движением цен и доходов.

Статья «Сложение случайных причин как источник циклических процессов» оказала существенное влияние на исследование длительных циклических колебаний. В докладе «О формально-праксеологическом основании экономики» Е. Е. Слуцкий заложил основы новой науки – праксеологии, исследующей общие принципы рациональной организации деятельности людей при различных комбинациях условий. Автор попытался объединить идеи праксеологии с идеями экономики. Е. Е. Слуцким написан ряд работ по использованию математической статистики для анализа экономических проблем.

В 1939 г. лауреат Нобелевской премии 1972 г. Джон Хикс в своей работе «Стоимость и капитал» отметил значительный вклад Е. Е. Слуцкого в развитие математической школы. В 1950 г. Р. Аллен в своей статье «Работа Слуцкого» подчеркивал, что труды Е. Е. Слуцкого оказали «великое и прочное» влияние на развитие эконометрики в двух областях – теории поведения потребителей и анализе временных рядов.

<sup>438</sup> История экономической мысли в России / под ред. А. Н. Марковой. Москва : ЮНИТИ, 1996. С. 96–97.

В первой половине XX в. в СССР сформировалось экономико-математическое направление, представители которого внесли огромный вклад в развитие количественного подхода. Наиболее известными из них являются: Г. А. Фельдман, Л. В. Канторович, В. В. Новожилов и В. С. Немчинов.

**Григорий Александрович Фельдман (1884–1958)** внес большой вклад в развитие экономико-математических методов. Его идеи опередили работы зарубежных экономистов в области использования математических методов в планировании экономики. В модели экономического роста он рассматривал взаимосвязь темпов роста национального дохода, фондоотдачи, производительности труда и структуры использования национального дохода. На этой основе он обосновывал необходимость направления большей части капитала в производство средств производства для достижения высоких темпов роста.

Большой вклад в разработку количественного подхода внес единственный отечественный лауреат Нобелевской премии по экономике 1975 г. **Леонид Витальевич Канторович (1912–1986)**. Во время работы в Ленинградском университете он занялся решением чисто практической задачи – возможности выпуска максимально большого объема продукции при заданном ее ассортименте за счет оптимального распределения сырья по разным обрабатывающим станкам. Для решения этой задачи Л. В. Канторович разработал специальный метод, при котором с каждым ограничением исходной задачи связывалась специальная оценка, получившая название разрешающего множителя. В 1938–1939 гг. на этой основе Л. В. Канторовичем была разработана новая область прикладной математики – линейное программирование. О нём шла речь в работе Л. В. Канторовича «Математические методы организации и планирования производства», опубликованной в 1939 г. В этой работе автор описал опыт применения линейного программирования для решения разнообразных задач (распределение работ между видами оборудования, раскрой материалов, составление плана перевозок, распределение посевных площадей между культурами и т. д.).

В конце 40-х гг. в США линейное программирование было открыто заново **Дж. Данцигом**. Однако в настоящее время приоритет Л. В. Канторовича признан во всём мире. Создателем линейного программирования считается также и американский ученый

**Тьяллинг Купманс** (лауреат Нобелевской премии по экономике 1975 г.). Он разработал метод, аналогичный методу Л. В. Канторовича, получивший название «анализ видов деятельности».

В 1939 г. **Виктором Валентиновичем Новожиловым** (1892–1970) была опубликована экономико-математическая работа «Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов», внесшая существенный вклад в разработку теории оптимального планирования. В ней автор сформулировал задачу составления оптимального народно-хозяйственного плана, приняв в качестве критерия минимум трудовых затрат. Им же были разработаны принципы соизмерения затрат и результатов при оптимальном планировании.

В 1958 г. в СССР при Академии наук была создана первая в стране лаборатория экономико-математических исследований. Ее организатором стал **Василий Сергеевич Немчинов** (1894–1964). В 1965 г. вышла его книга «Экономико-математические методы и модели», в которой были приведены основные направления использования ЭММ в экономике: оптимальное планирование, разработка межотраслевых и межрегиональных балансов, решение технико-экономических задач, проведение математического анализа и др.

В 1930 г. появилось Эконометрическое общество. В городе Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой». В него вошли известные экономисты Й. Шумпетер, И. Фишер, М. Калецкий, Р. Фриш, Я. Тинберген и др. В 1933 г. Ассоциация стала выпускать журнал «Эконометрика», основателем которого стал Р. Фриш.

Важную роль в развитии методологии исследования управления и развитии теории управления производством в целом сыграла **кибернетика**. Ее основателем считается американский ученый **Норберт Винер**. В основе кибернетики лежит рассмотрение управления как информационного процесса. Кибернетика предполагает, что все системы могут быть сформированы так, чтобы контролировать себя с помощью коммуникаций, предоставляющих информацию и позволяющих организму приспособиться к своему окружению. Н. Винер пытался проанализировать механизм взаимоотношений между человеком и машиной и влияния, которое он оказывает на общество. Кибернетика как всеобщая наука управления представляет

собой, по сути, наиболее общий, неконкретный подход к рассмотрению управленческого процесса, поскольку предполагает почти полное абстрагирование от содержательной стороны управления.

В 50–60-е гг. XX в. математические методы исследования операций, не связанные с необходимостью учета поведения людей, стали широко применяться для принятия решений по наиболее сложным управленческим ситуациям. В первую очередь это относится к исследованию и решению таких проблем, как: управление запасами (материальными, финансовыми и др.) и транспортными потоками; оптимизация производственной программы предприятия; распределение оборудования и трудовых ресурсов для производства разной продукции на промышленных предприятиях; выбор оптимальной стратегии поведения и др. Указанные задачи решаются только математическими методами, с которыми тесно связаны сетевые методы планирования и управления, в частности СРМ (метод критического пути) и PERT (метод оценки и пересмотра программ).

Таким образом, со второй трети XX в. математические методы получили широкое распространение в управленческих исследованиях и вывели управленческую науку на новый уровень.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какой вклад внесли российские ученые в разработку методологии количественного анализа?
2. Что такое кибернетика? Почему ее основателем считается Н. Винер, а не Б. Трентовский?
3. Какие исследовательские направления можно выделить в рамках количественной школы менеджмента?
4. Назовите теоретические и практические предпосылки разработки новых подходов к управлению.
5. Назовите причины появления школы управленческой науки. Какие течения можно выделить в рамках школы управленческой науки?

## **12.2. Моделирование управленческих ситуаций**

Одной из особенностей современной управленческой науки является использование моделей. Как отмечают М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, наиболее заметный и, возможно, наиболее значительный вклад школы научного управления заключается

в разработке моделей, позволяющих принимать объективные решения в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив<sup>439</sup>.

По определению Р. Е. Шеннона, «модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». В этом смысле все теории управления, по сути, являются моделями работы организации или какой-либо ее подсистемы. Основной характеристикой модели является упрощение реальной ситуации, к которой она применяется. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Причины, обуславливающие активное использование метода моделирования:

- естественная сложность многих организационных ситуаций;
- невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы;
- ориентация руководства на будущее.

Таким образом, моделирование ситуаций является мощным аналитическим инструментом, позволяющим преодолевать множество проблем, связанных с принятием решений в сложных ситуациях.

Основные этапы построения модели:

1. Уточнение постановки задачи.
2. Формулирование законов, связывающих основные параметры объекта.
3. Запись в математических выражениях сформулированных закономерностей.
4. Исследование модели на основе сопоставления фактических показателей деятельности с расчетными по модели (теоретический и/или экспериментальный анализ).
5. Накопление данных об изучаемом объекте и корректировка модели с целью введения дополнительных факторов, ограничений и критериев.
6. Применение модели для решения задач управления объектом.
7. Развитие и совершенствование модели.

При моделировании управленческой ситуации могут применяться три базовых типа моделей: физические, аналоговые и математические модели.

<sup>439</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 226.

**Физическая модель** позволяет что-либо исследовать с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Например, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика.

**Аналоговая модель** представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Например, график, иллюстрирующий соотношения между объемом производства и издержками, или организационная схема предприятия.

**Математическая (символическая) модель** использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Вероятно, этот тип моделей чаще всего используется при принятии организационных решений.

В 1930-е гг. XX в. на стыке математики, статистики и экономической теории возник новый раздел экономической науки – эконометрика. Методы эконометрического анализа были быстро востребованы управленческой теорией.

**Эконометрика** – научная дисциплина, предметом которой является изучение количественной стороны экономических явлений и процессов средствами математического и статистического анализа.

Главным инструментом эконометрики является эконометрическая модель, задачей которой является проверка экономических теорий на фактическом материале при помощи методов математической статистики. Среди ее конечных прикладных задач в управлении выделяют две: прогноз развития управленческой ситуации и имитацию различных возможных сценариев ее развития.

При построении эконометрической модели применяются такие методы анализа, как регрессионный анализ, анализ временных рядов, системы одновременных уравнений, а также другие методы и инструментарий теории вероятностей и экономической статистики<sup>440</sup>.

В наиболее общем виде любую эконометрическую модель, построенную в виде системы линейных уравнений, можно записать так:

$$y(t) = Ay(t) + \sum_{I=1}^p Zy(t-1) + Cx(t),$$

где  $y$  – вектор текущих значений эндогенных переменных модели;

---

<sup>440</sup> Айвазян С. А. Основы эконометрики. Москва : ЮНИТИ, 2001. С. 19–20.

$A$  – матрица коэффициентов взаимодействий между текущими значениями эндогенных переменных модели;

$Z$  – матрица коэффициентов влияния запаздывающих (лаговых) переменных модели на текущие значения эндогенных и моделируемых показателей;

$C$  – матрица коэффициентов внешних воздействий;

$x$  – вектор значений экзогенных показателей модели;

$t$  – индекс временного периода;

$I$  – индекс запаздывания (лага);

$p$  – продолжительность максимального лага.

Число различных конкретных моделей, применяемых в управлении, так же велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны. Наиболее распространенными типами моделей, используемых при анализе, разработке решения и прогнозировании развития управленческого процесса, являются: теория игр, модель теории очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования и имитационное моделирование.

**Теория игр** – это метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Это математический метод изучения оптимальных стратегий в играх, или анализ принятия оптимальных решений в условиях конфликта. В данном случае конфликт и игра являются своего рода математическими синонимами. Под игрой понимается процесс, в котором участвуют две или более стороны, ведущие борьбу за реализацию своих интересов.

Большой вклад в разработку теории игр внес американский математик **Джон Нэш**. До Дж. Нэша математики занимались так называемыми играми с нулевой суммой, в которых выигрыш одной стороны равен проигрышу другой. Дж. Нэш разработал методологию анализа игр с ненулевой суммой – класса игр, в которых сумма выигрыша выигравших участников не равна сумме проигрыша проигравших участников. Примером игры с ненулевой суммой могут быть переговоры об увеличении зарплаты между профсоюзом и руководством компании. Такая конфликтная ситуация может завершиться либо длительной забастовкой, в которой страдают обе стороны, либо достижением взаимовыгодного соглашения. Также Дж. Нэш математически смоделировал ситуацию, при которой обе стороны используют идеальную стратегию, что и приводит к созданию устойчивого равновесия.

Практическое применение теории игр позволяет, с одной стороны, прогнозировать действия конкурентов организации, а с другой – дает возможность преодоления внутриорганизационных конфликтов путем их моделирования с учетом всех составляющих. Поскольку реальные управленческие ситуации очень сложны и быстро изменяются, теория игр используется не так часто, как другие описываемые модели. Тем не менее она необходима, когда требуется определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы.

**Модель теории очередей, или модель оптимального обслуживания,** используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Модели очередей являются инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества. К ситуациям, в которых применима эта модель, относятся, например, ожидание клиентом банка свободного кассира, ожидание в очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования и т. д.

**Модель управления запасами** используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели заключается в сведении к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, выражающихся в определенных издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов.

**Модель линейного программирования** применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Линейное программирование обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей.

Согласно опросам, наибольшей популярностью у практикующих менеджеров пользуются модели линейного программирования и управления запасами<sup>441</sup>.

Поскольку все рассмотренные модели являются «заменителями реальности», они подразумевают применение имитации. **Но имитация как метод моделирования** обозначает процесс

---

<sup>441</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 236.



создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Как правило, имитация используется в тех ситуациях, которые оказываются слишком сложными для математических методов типа линейного программирования. Это связано с большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности.

Одной из форм построения модели является **экономический анализ**. Типичной «экономической моделью» считается анализ безубыточности.

Специфическим методом моделирования является **нейролингвистическое моделирование**. В то же время NLP не совсем количественный метод. Он основан на механизмах и способах моделирования субъективного опыта людей. Основные задачи NLP – моделировать специфические или исключительные способности для их последующего усвоения другими людьми. NLP-моделирование достаточно часто применяется в менеджменте персонала, например при построении эффективных коммуникаций.

**Методы принятия решений.** Теория принятия решений ставит своей целью повышение рациональности управленческих решений. Эта теория может рассматриваться как дальнейшее развитие исследования операций. Предметом теории управленческих решений является сам процесс принятия решений, формирование принципов выбора, выработка критериев оценки и способов выбора решений, в наибольшей степени соответствующих поставленным целям.

Практически любой используемый в управлении метод принятия решений технически можно рассматривать как разновидность моделирования. Однако традиционно термин «модель» относится только к методам общего характера. В дополнение к моделированию, существует ряд методов, помогающих принять объективно обоснованное решение по выбору среди нескольких альтернатив той, которая в наибольшей мере способствует достижению целей организации. В этом смысле основными методами принятия решений являются платежная матрица и дерево решений.

**Платежная матрица** представляет собой один из методов статистической теории решений. Этот метод помогает руководителю в выборе одного из нескольких вариантов решений. Например, в выборе стратегии, в наибольшей мере способствующей достижению целей.

**Дерево решений** представляет собой метод, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. Дерево решений – это схематичное представление проблемы принятия решений<sup>442</sup>. Так же как и платежная матрица, дерево решений дает руководителю возможность «учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы». С этой точки зрения неотъемлемой частью метода дерева решений является концепция ожидаемого значения. В наибольшей степени этот инструмент применим для принятия последовательных решений.

Необходимо подчеркнуть, что представленные в этой главе методы представляют далеко не полный перечень количественных методов исследования, применяемых в рамках современной управленческой науки. Однако они дают общее представление о различных классах (типах) исследовательских методов и методов принятия решений.

Таким образом, количественный подход к управлению заключается в применении статистических методов, моделей оптимизации, информационных моделей и методов компьютерного моделирования. Использование различных методов, разработанных в рамках количественного подхода, позволяет значительно повысить качество принимаемых решений на основе использования научного подхода, моделирования ситуаций и системной ориентации исследования.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Можно ли считать математическую, или количественную школу самостоятельным направлением управленческой мысли?
2. Назовите основные методы количественных исследований.
3. Какое практическое значение имеют разработки количественной школы менеджмента?
4. Назовите основные способы моделирования управленческих ситуаций.

---

<sup>442</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 241–242.

## Глава 13. Системный подход в менеджменте

Усиление взаимозависимости всех сторон деятельности организации (производственной, финансовой, маркетинговой, социальной и др.), а также расширение, усложнение и интенсификация ее как внутренних, так и внешних отношений привели к формированию в середине XX в. системного подхода к управлению. Системный подход в настоящий момент рассматривается как один из главных подходов в современной управленческой мысли.

### 13.1. История возникновения системного подхода к управлению

Составляющей понятий «системный подход», «системный анализ», «системная проблема», «системное исследование» является «система». Считается, что это слово появилось в Древней Элладе 2000–2500 лет назад и первоначально в зависимости от контекста означало: сочетание, организм, устройство, организацию, строй, союз. Оно также выражало определенные акты деятельности и их результаты (нечто поставленное вместе, нечто приведенное в порядок)<sup>443</sup>. То есть первоначально слово «система» было связано с формами социально-исторического бытия. Перенос значения слова с одного объекта на другой и вместе с тем превращение слова в некое обобщенное понятие совершался поэтапно.

Системность всегда, осознанно или неосознанно, была методом любой науки. Первым вопрос о научном подходе к управлению сложными системами поставил физик **Андре Мари Ампер**. При построении классификации всевозможных наук (1834–1843) он выделил специальную науку об управлении государством и назвал ее кибернетикой. Он подчеркнул основные ее системные особенности: «Беспрестанно правительству приходится выбирать среди различных мер ту, которая более всего пригодна к достижению цели... и лишь благодаря углубленному и сравнительному изучению различных элементов, доставляемых ему для этого выбора, знанием всего того, что касается управляемого им народа, – характера, воззрений, исто-

<sup>443</sup> Теория систем и системный анализ : учеб. пособие для дистанционного обучения. URL: <http://fpi-kubagro.ru/teoriya-sistem-i-sistemnyj-analiz/10> (дата обращения: 14.05.2015).

рии, религии, средств существования и процветания, организаций и законов, – может оно составить себе общие правила поведения, руководящие им в каждом конкретном случае. Эту науку я называю кибернетикой от слова *kybernetike*, обозначавшего сперва, в узком смысле, искусство управления кораблем, а затем получившего более широкое значение искусства управления вообще»<sup>444</sup>.

Идеи системности применительно к управлению государством развивались также в работах польского ученого **Б. Трентовского**. В работе «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом» он подчеркивал, что действительно эффективное управление должно учитывать все важнейшие внешние и внутренние факторы, влияющие на объект управления. В частности, философ писал: «Наши успехи связаны с тем, насколько системно мы подходим к решению проблем, а наши неудачи вызваны отступлениями от системности. Сигналом о недостаточной системности существующей деятельности является появление проблемы»<sup>445</sup>.

К числу основоположников системного подхода можно отнести **Александра Александровича Богданова**. В 1911 г. вышел в свет первый том его книги «Всеобщая организационная наука (тектология)», а в 1925 г. – третий. В ее основу положена идея о том, что все существующие объекты и процессы имеют определенную степень, уровень организованности. В отличие от конкретных естественных наук, изучающих специфические особенности организации конкретных явлений, тектология должна изучать общие закономерности организации для всех уровней организованности<sup>446</sup>.

Все явления рассматривались А. Богдановым как непрерывные процессы организации и дезорганизации. Он не дал строгого определения понятия организации, но отмечал, что уровень организации тем выше, чем сильнее свойства целого отличаются от простой суммы свойств его частей.

---

<sup>444</sup> Теория систем и системный анализ : учеб. пособие для дистанционного обучения. URL: <http://fpi-kubagro.ru/teoriya-sistem-i-sistemnyj-analiz/10> (дата обращения: 14.05.2015).

<sup>445</sup> Мусеев Н. Н. Бронислав Трентовский и возникновение кибернетики // Экология и жизнь. 2007. № 8. С. 15–19.

<sup>446</sup> Теория системного анализа и принятия решений : курс лекций. URL: <http://www.studfiles.ru/dir/cat14/subj1300/file13254/view136036.html> (дата обращения: 14.05.2015).

Важной особенностью тектологии является то, что основное внимание в ней уделяется закономерностям развития организации, значению обратных связей, учету собственных целей организации (которые могут как содействовать целям высшего уровня организации, так и противоречить им), роли открытых систем. А. Богданов подчеркивал роль моделирования и математики как потенциальных методов решения задач тектологии. Позднее идеи теории организации развивались в трудах выдающихся представителей отечественного естествознания И. И. Шмальгаузена, В. Н. Беклемишева<sup>447</sup>.

В качестве необходимой предпосылки возникновения системного подхода можно рассматривать идею южноафриканского юриста и полководца **Яна-Кристиана Сматса** о целостности различных форм жизни. В 1926 г. он изложил свое синергетическое представление о вселенной, отметив, что «организм состоит из частей, но не является просто суммой этих частей»<sup>448</sup>.

В научный обиход закон синергии<sup>449</sup>, в соответствии с которым в сложных системах свойства и возможности целого превышают свойства и возможности частей, ввел **И. Ансофф**<sup>450</sup>. Синергетика изучает механизмы взаимодействия элементов системы в процессе ее самоорганизации и саморазвития.

Практическая ценность изучения синергического эффекта состоит прежде всего в использовании уникальных свойств больших систем – самоорганизации и возможности определения весьма ограниченного числа параметров, воздействием на которые можно управлять системой.

Методологическими предпосылками появления системного подхода можно считать разработку теории общих систем Л. Берта-ланфи, А. Рапопортом и К. Боулдингом, создание Н. Винером науки кибернетики и развитие теории информации.

---

<sup>447</sup> Теория систем и системный анализ : учеб. пособие для дистанционного обучения. URL: <http://fpi-kubagro.ru/teoriya-sistem-i-sistemnyj-analiz/10> (дата обращения: 14.05.2015).

<sup>448</sup> Кезин А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 227.

<sup>449</sup> **Синергия** (от греч. σύνεργος – совместный, согласованный) – суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит простую сумму действий отдельных компонентов.

<sup>450</sup> **Кнорринг В. И.** Теория, практика и искусство управления. Москва : Норма, 2001. URL: <http://www.i-u.ru> (дата обращения: 13.12.2009).

**Теория систем Л.фон Берталанфи.** Идея построения теории, применимой к системам любой природы, была выдвинута в начале XX в. Людвигом фон Берталанфи.

**Людвиг фон Берталанфи (1901–1972)** – австрийский биолог, доктор философии, профессор ряда университетов в Австрии, Канаде и США. Основной вклад Л.Берталанфи в возникновение и развитие системного подхода к управлению связан с введением понятия «открытая система» и созданием «теории общих систем».

По мнению Л.Берталанфи, живой организм представляет собой нечто большее, чем сумму отдельных элементов, поскольку использует для организации их взаимодействия принцип синергизма. Все организмы существуют в тесной взаимосвязи с внешней средой, их функции и структура поддерживаются с помощью непрерывного обмена информацией с нею. Поэтому любой организм, а применительно к управлению – любая организация может рассматриваться как открытая система.

Ключевыми понятиями теории открытых систем стали концепции самоорганизации как способа прогрессивной дифференциации, эквифинальности, отражающей независимость финального состояния от начальных условий, и телеологии, описывающей зависимость поведения организма от неких «известных ему заранее» целей в будущем<sup>451</sup>. Теория открытых систем рассматривает организации в качестве комплексных систем, состоящих из частей, которые следует изучать как единое целое. Основной задачей организации является обеспечение выживания за счет трансформирования внешних воздействий и адаптации к происходящим изменениям. Так как элементами организации являются живые люди, то администрация должна учитывать особенности проявления человеческой природы в трудовом процессе.

В противоположность открытым системам, замкнутые системы основываются на тех же фундаментальных принципах и законах, которые действуют в физике. Мышление в терминах замкнутых систем соответствует классической теории менеджмента. В соответствии с этим подходом, замкнутые организации управляются административным и инженерно-техническим персоналом, операции в них носят рутинный и повторяющийся характер и сводятся

---

<sup>451</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 137.

к решению заранее определенных задач. В этих системах существует жесткая иерархия контроля, строгая подчиненность подразделений, большое внимание уделяется обеспечению эффективности деятельности отдельных структурных единиц.

По мнению западных ученых, влияние теории открытых систем Л. Берталани на теорию бизнеса и менеджмента оказалось огромным, поскольку именно она помогла сформулировать теории управления предприятием в 1950–1960-х гг. Кроме того, она незримо присутствовала в используемых в 1990-х гг. практических методах менеджмента.

Л. фон Берталани много занимался проблемой обобщения концепции открытых систем с целью ее применения в других областях знаний. Эта работа привела его к разработке общей теории систем и нового понимания единства науки. Ее основные положения впервые были представлены на научном семинаре в Чикаго в 1937 г. На протяжении 1940-х и 1950-х гг. Л. Берталани продолжал заниматься разработкой общей теории систем, которая ставит своей задачей формулировку и разработку принципов, применимых ко всем системам.

Таким образом, Л. Берталани дал первый импульс развитию нового системного направления в науке вообще и науке управления в частности.

**Кибернетика и развитие теории информации.** В 1948 г. американский математик **Норберт Винер** опубликовал книгу под названием «Кибернетика».

По определению А. И. Берга, кибернетика – это наука об оптимальном управлении сложными динамическими системами.

А. Н. Колмогоров предложил другое определение: кибернетика – это наука о системах, воспринимающих, хранящих, перерабатывающих и использующих информацию<sup>452</sup>.

Предметом кибернетики является исследование систем. Кибернетика изучает проблемы формирования и передачи управляющих воздействий для достижения заданного состояния системы произвольной природы, т. е. достижения определенного уровня ее организации.

---

<sup>452</sup> Теория систем и системный анализ : учеб. пособие для дистанционного обучения. URL: <http://fpi-kubagro.ru/teoriya-sistem-i-sistemnyj-analiz/10> (дата обращения: 14.05.2015).

С кибернетикой Н. Винера связаны такие продвижения в развитии системных представлений, как типизация моделей систем, выявление особого значения обратных связей в системе, подчеркивание принципа оптимальности в управлении и синтезе систем, осознание информации как всеобщего свойства материи и возможности ее количественного описания, развитие методологии моделирования вообще и в особенности идеи математического эксперимента с помощью ЭВМ.

Одновременно с исследованиями Н. Винера стала разрабатываться **теория информации**. Ее предметом стало кодирование, передача и расшифровка сообщений, емкости каналов и математическое изучение связи.

Попытку соединения идей Л. Берталани, кибернетики Н. Винера и теории информации в единую систему предпринял **Кеннет Боулдинг**. Особое место при этом он отводит теории общих систем, которая, по его мнению, «направлена на создание каркаса (структуры), на который надо нанизывать определенные дисциплины и предметы в соответствующем порядке»<sup>453</sup>.

Потребности практики почти одновременно со становлением теории систем привели к возникновению направления, названного **исследованием операций**. Это направление возникло в связи с задачами военного характера, но благодаря развитому математическому аппарату, базирующемуся на методах оптимизации, математического программирования и математической статистики, получило довольно широкое распространение в других прикладных областях, в экономических задачах, при решении проблем организации производства и управления предприятиями.

В 1948 г. в работах корпорации RAND, занимающейся разработкой военных доктрин, проблемами анализа и прогнозирования развития военного потенциала США, освоения космического пространства, впервые появился так называемый **системный анализ**. Первой методикой системного анализа была методика PATTERN, создателем которой является **Ч. Дэвис**. В настоящее время методика системного анализа считается наиболее конструктивным из направлений системных исследований.

---

<sup>453</sup> Цит. по: Кезин А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 228.



В 60-е гг. XX в. при постановке и исследовании сложных проблем проектирования и управления значительное распространение получил термин **«системотехника»**, предложенный в 1962 г. **Фёдором Евгеньевичем Темниковым**. Он использовался в основном в приложениях системных методов только к техническим направлениям, а для других направлений был предложен термин **«системология»** (в 1965 г. И. Б. Новиком).

Таким образом, к 60-м гг. XX в. усилиями ученых разных областей науки была сформирована философская основа и необходимый теоретический и методологический инструментарий системных исследований, который стал основой при разработке системного подхода к управлению.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите методологические предпосылки появления системного подхода.
2. Какое влияние оказали разработки отечественных ученых на формирование принципов и методов системного подхода?
3. Назовите основные этапы формирования и развития системного подхода к управлению. Почему системный подход получил широкое распространение только во второй половине XX в.?
4. В чём заключается практическая ценность изучения синергического эффекта?

## **13.2. Особенности методологии системного подхода и системного анализа**

Весь XX в. можно охарактеризовать как век постоянного нарастания комплексных проблем, требующих для своего разрешения всё больше информации и участия специалистов различных областей знаний. По мере усложнения типов производств происходило усложнение и отношений во всех сферах человеческой деятельности. Возникли новые задачи, решение которых стало невозможно без использования комплексного системного подхода.

Системный подход подвергался осмыслению философами, биологами, кибернетиками, физиками, инженерами, экономистами и другими специалистами. Во второй половине XX в. к использованию системного подхода, который всё чаще называли новым типом управленческого мышления при проектировании сложных социальных систем и принятии решений, стал проявляться всё более широкий интерес со стороны специалистов по управлению и руководителей предприятий.

**Соотношение понятий «системный подход» и «системный анализ».** Рассматривая особенности системного подхода к управлению, необходимо различать понятия «системный подход» и «системный анализ», которые, однако, часто употребляются как синонимы.

**Системный подход** – это методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов – систем разных типов и классов. Он представляет собой определенный этап в развитии методов познания, методов исследования и конструирования, способов описания и объяснения природных или искусственно созданных объектов.

Сущность системного подхода сводится к тому, что деятельность любой части системы оказывает некоторое влияние на деятельность всех других ее частей. Этот принцип является следствием известного положения диалектики, требующего рассмотрения всех явлений в их причинной зависимости: «целое, хотя оно и состоит из частей, перестает, однако, быть целым, когда его делят»<sup>454</sup>. В соответствии с этим системный подход к менеджменту требует перехода от разрозненных, частных управленческих моделей и изолированного рассмотрения категорий и отдельных частных вопросов к общей концепции, позволяющей видеть всю систему связей и отношений, весь комплекс параметров, определяющих наилучшие пути развития организации и способствующих выполнению намеченных планов. Следовательно, суть системного подхода в теории организации и управления заключается в представлении об организации как о системе. Кроме этого, системный подход представляет любую систему как подсистему: над любой системой есть надсистема, которая находится на более высоком уровне иерархии систем.

---

<sup>454</sup> Голубков Е. П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3. С. 95–115.

Из этого следует, что для принятия и оценки любого управленческого решения необходимо определить все существенные взаимосвязи и установить его влияние с учетом этих взаимосвязей на поведение всей системы, а не только ее части. Подчеркнем, что здесь речь идет о существенных связях, а не о связях вообще. То есть при рассмотрении того или иного частного вопроса требуется оценить, как то или иное его решение может сказаться на системе в целом, не усложняя исследование изучением второстепенных связей.

В научной литературе существуют различные точки зрения на содержание понятия «системный анализ» и область его применения. На основе изучения различных определений системного анализа можно предложить следующее его определение.

**Системный анализ** – это совокупность определенных научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем, возникающих во всех сферах целенаправленной деятельности общества, на основе системного подхода и представления объекта исследования в виде системы. Для системного анализа характерно, что поиск лучшего решения проблемы начинается с определения и порядочения целей деятельности системы, при функционировании которой возникла данная проблема. При этом устанавливается соответствие между этими целями, возможными путями решения возникшей проблемы и потребными для этого ресурсами<sup>455</sup>.

Системный анализ характеризуется главным образом упорядоченным, логически обоснованным подходом к исследованию проблем и использованию существующих методов их решения, которые могут быть разработаны в рамках других наук. Целью системного анализа является полная и всесторонняя проверка различных вариантов действий с точки зрения количественного и качественного сопоставления затраченных ресурсов с получаемым эффектом. Другими словами, системный анализ – это систематизированные методы оказания лицу, принимающему решение, помощи при выборе курса действий путем изучения всей проблемы в целом, определения конечных целей и различных путей их достижения с учетом возможных последствий. Для получения квалифицированного суждения по проблемам используются соответствующие методы, по возможности аналитические.

---

<sup>455</sup> Там же.

Таким образом, понятие «системный подход» шире, чем понятие «системный анализ». По существу, системный анализ можно рассматривать как наиболее последовательную реализацию системного подхода к решению политических, социально-экономических, управленческих, технических и других проблем в различных сферах человеческой деятельности.

По своему содержанию и методам исследования к системному анализу примыкает научная дисциплина, которая носит название «исследование операций». Однако системный анализ, в отличие от исследования операций, в большей степени сосредоточен на методологии решения проблем, а не на использовании конкретных математических методов.

Системный анализ и исследование операций объединяет именно системный подход к рассматриваемому явлению. Однако если в исследовании операций системный подход направлен на исследование связей главным образом внутри системы, предназначенной для решения определенной частной задачи, то в системном анализе он используется для выявления внешних связей данной системы со смежными системами, влияющими на решение задачи.

Как верно отмечает А. И. Кезин, системный подход также позволяет приблизиться к пониманию отличия подходов в менеджменте от его школ или концепций. Системный подход необходимо рассматривать прежде всего как способ мышления по отношению к организации, позволяющий умозрительно представить ее в единстве составляющих элементов<sup>456</sup>. С этой точки зрения системный подход нельзя рассматривать как разработку принципов или функций управления, как конкретную систему мер по руководству предприятием.

Таким образом, системный подход устранил один из главных недостатков концепций и подходов различных школ управленческой мысли, который заключался в сосредоточении внимания на каком-либо одном элементе организации. Именно системный подход позволяет изучать организацию в единстве всех ее составляющих. Кроме того, поскольку в настоящее время организация понимается как открытая система, системный подход рассматривает ее и в единстве с внешним по отношению к ней миром.

---

<sup>456</sup> Кезин А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 23.

**Особенности системного подхода.** С точки зрения системного подхода управление рассматривается не как одномерное, а как многоплановое, комплексное и динамичное явление, призванное обеспечить взаимосвязь внутренней среды предприятия с ее внешним окружением.

Основываясь на этом утверждении, можно выделить следующие особенности системного подхода к управлению:

- Во-первых, системный подход признает наличие в управлении синергического эффекта.
- Во-вторых, организация и, соответственно, управление трактуются как многомерные явления, что требует учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации, оказывающих как прямое, так и косвенное влияние на предприятие.
- В-третьих, при системном подходе изменение одного элемента управленческой деятельности рассматривается как условие неизбежного обновления всех остальных элементов и в конечном счете изменения всей организации.
- В-четвертых, системный подход требует комплексного решения любых проблем управления. Менеджеры должны осознавать как непосредственное, так и опосредованное воздействие принимаемых ими решений. Они должны принимать во внимание воздействие окружающей среды на организацию и, в свою очередь, влияние организации на внешнее окружение.

Одно из главных преимуществ системного подхода состоит в том, что он позволяет интегрировать концепции всех школ, которые существовали и существуют в управленческой мысли, а также создаст возможность синтезировать концепции и теории новых школ, которые появятся в будущем.

В настоящий момент системный подход вошел в современную теорию организации и управления как наиболее востребованная методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю, менеджеру. Овладение навыками системного подхода позволяет менеджеру более эффективно выполнять свои функции. Эти навыки особенно необходимы для менеджеров высшего звена или, топ-менеджеров, направляющих все действия организации на достижение поставленных целей.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные принципы системного подхода. В чём его ограниченность?
2. Почему в настоящее время системный подход стал наиболее востребованной методологией научного анализа и практического управленческого мышления?
3. Как соотносятся понятия «системный подход» и «системный анализ»?
4. Назовите особенности и преимущества системного подхода.

### **13.3. Системные теории управления**

Во второй половине XX в. продолжился процесс формирования новых концепций и теорий менеджмента, обусловленный появлением специфических проблем в управлении современным производством, дальнейшим развитием различных направлений науки и техники, вооружавшим исследователей новыми научными методами анализа и мощными техническими средствами обработки информации. Теории, основанные на методологии системного анализа, разрабатывали такие ученые, как: П. Друкер, С. Л. Оптнер, Г. Саймон, Г. Левитт, Т. Уинслер, Т. Питерс, Р. Уотерман и др.

#### **13.3.1. Управленческие идеи П. Друкера**

Одним из наиболее последовательных представителей системного подхода считается Питер Друкер.

**Питер Фердинанд Друкер (1909–2005)** – один из самых авторитетных и известных современных ученых в области менеджмента, классик мировой управленческой мысли, представитель системного подхода, создатель концепции управления по целям.

П. Друкер родился в Вене в семье адвоката. Получил образование в университетах Австрии и Англии. Долгое время работал экономистом в одном из международных банков в Англии. В 1937 г. переехал в США. В 1942 г. он поступил на работу в Беннингтонский колледж в штате Вермонт, где занимал должность профессора политики и философии на кафедре философии и политологии. Спустя десять лет получил место профессора менеджмента в Школе бизнеса для аспирантов Нью-Йоркского университета. С 1971 г. работал

профессором общественных наук в Клермонтской аспирантуре (Калифорния). С середины 1950-х гг. основными занятиями П. Друкера были преподавание, написание книг и консультирование некоторых ведущих американских компаний по вопросам управления.

**Основные работы.** Сочинения П. Друкера, посвященные вопросам управления, а также анализу экономических и социальных проблем, переведены более чем на 20 языков. Знаковыми для управленческой науки стали следующие работы П. Друкера: «Конец экономического человека» (1936), «Будущее индустриального человека» (1942), «Концепция корпорации» (1946), «Практика менеджмента» (1954), «Эффективный менеджер» (1967), «Век разрывов» (1969), «Менеджмент: задачи, обязанности, методы осуществления» (1974), «На пути к будущей экономике» (1981), «Инновации и предпринимательство» (1985), «Границы менеджмента» (1987), «Задачи менеджмента в XXI веке» (1999), «Энциклопедия менеджмента» (2001).

Главным вкладом ученого в управленческую науку является систематизация знаний по проблемам управления.

**Теория бизнеса.** В работе «Практика менеджмента» автор предложил новую трактовку природы бизнеса и управления. Концепция теории бизнеса построена на попытках ответить на вопрос, что произошло с известными фирмами в 80–90 гг. XX в. и каковы причины кризисов крупных корпораций.

Рассматривая историю функционирования различных компаний, П. Друкер сделал два основных вывода<sup>457</sup>. Во-первых, предприятие создается людьми, а не экономическими факторами. Во-вторых, бизнес невозможно определить или объяснить с точки зрения прибыли, она является объективным условием экономической деятельности, а не ее основной целью.

По мнению П. Друкера, цель бизнеса – в создании потребителя. Он писал: «Потребитель – это основа бизнеса, и от потребителя зависит его существование. Только потребитель обеспечивает занятость. И именно для удовлетворения запросов и нужд потребителя общество доверяет предприятию ресурсы для производства материальных благ»<sup>458</sup>. Из этого следует вывод, что основные функции бизнеса – маркетинг и инновации, т. е. предоставление более

---

<sup>457</sup> Друкер П. Практика менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. С. 47–48.

<sup>458</sup> Там же. С. 50.

качественных и дешевых товаров и услуг. Причем подчеркивалось, что инновации означают производство не просто любых новых и дешевых услуг, а именно качественных и дешевых.

Основными элементами теории бизнеса П. Друкер назвал: представление об окружающей среде организации: общество и его структуру, рынок, потребителя и технологию; представление о специфической (особой) миссии организации; представление о ключевых возможностях компании, или *стержневую компетенцию (core competencies)*, – **совокупность возможностей, определяющих конкурентные преимущества и необходимых для выполнения миссии организации**. При этом П. Друкер подчеркивал, что представления об окружающей среде, миссии организации и стержневой компетенции должны, с одной стороны, соответствовать действительности, а с другой – соответствовать друг другу.

Автор отмечал, что на выработку четкой, полноценной и действенной теории бизнеса обычно уходят годы интенсивной работы, размышлений и экспериментов. Для достижения успеха нужно, чтобы организация работала на износ и развивалась по своему собственному пути. При этом всем сотрудникам организации необходимо знать и понимать ее теорию бизнеса, которая должна постоянно проверяться. То есть теория бизнеса должна предполагать возможность ее изменения.

В работе «Практика менеджмента» обсуждалось почти неизвестное в 50-е гг. XX в. явление «социальной ответственности бизнеса», которое в конце XX в. стало самостоятельной сферой исследований и преподавания в школах бизнеса.

**Концепция «управления по целям».** В отличие от Ф. У. Тейлора и Г. Форда, рассматривавших управление как точную науку, П. Друкер трактовал менеджмент как своего рода новую философию. По мнению зарубежных ученых, вместо того чтобы подробно анализировать каждую из возникающих задач, он исследовал лежащие в их основе общие принципы управления. Тем самым П. Друкер сместил акцент с производительности на конечный результат, что позволило ему разработать концепцию «управления по целям»<sup>459</sup> – одну из наиболее известных его концепций на Западе.

---

<sup>459</sup> Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 318.



Идея П. Друкера о том, что управление должно начинаться с определения целей и потом переходить к определению функций, системы взаимодействия и процесса, перевернула логику управления, принятую со времен А. Файоля. В соответствии с концепцией «управления по целям», задача руководителя состоит в установлении целей и осуществлении действий, направленных на ее реализацию. При этом конкретные рабочие цели формируются совместно с подчиненными и их менеджерами, прогресс продвижения к ним периодически оценивается, а вознаграждения распределяются на основе этой оценки.

То есть особенность концепции «управления по целям» заключается в том, что руководство организацией является функцией группы менеджеров (сотрудников), а не исключительной привилегией одного человека. При таком методе управления цели используются не только в качестве механизмов контроля, но и для мотивации сотрудников.

Задача рационального менеджера состоит в сбалансировании различных целей организации. Определенность целей для каждой сферы управленческой деятельности позволяет<sup>460</sup>:

- во-первых, объяснять весь спектр хозяйственных явлений в нескольких обобщающих формулировках;
- во-вторых, проводить проверку этих суждений на практике;
- в-третьих, предсказывать поведение фирмы;
- в-четвертых, проверять разумность решений в процессе их принятия, а не после их реализации;
- в-пятых, улучшать будущую деятельность на основе анализа прошлого опыта.

Таким образом, использование механизма «управления по целям» как метода повышения эффективности организации позволяет, по П. Друкеру, объединить планирование и контроль, повысить вовлеченность руководителей всех уровней в процесс выработки целей и стимулирует процессы обратной связи.

П. Друкер выделил набор целей, определяющих долгосрочный успех, в который входят совершенствование: положения компании на рынке, производительности труда, показателей прибыльности, инновационной активности, физических и финансовых

---

<sup>460</sup> Красова О. Питер Друкер. URL: <http://readr.ru/olga-krasova-i-dr-piter-druker.html> (дата обращения: 16.09.2009).

ресурсов, деятельности менеджеров и развития их способностей, деятельности работников и отношения их к труду, ответственности компании перед обществом.

Все эти цели, по П. Друкеру, «должны соответствовать тому, что необходимо и желательно для данного предприятия. Они не должны основываться на целесообразности или приспосабливаться к колебаниям экономической активности»<sup>461</sup>. По его мнению, управляя предприятием, нельзя руководствоваться «интуицией», а управлять нужно на основе поставленных целей, которые должны периодически пересматриваться.

**Характеристика менеджеров.** В большинстве своих работ П. Друкер анализировал функции, качества и роль менеджеров в управлении предприятием и функционировании экономики в целом.

Сравнивая функции и требования к менеджеру в начале и в середине XX в., П. Друкер пришел к выводу, что изменение условий хозяйствования выдвигает новые требования к менеджеру. К самым важным из них ученый относил<sup>462</sup>:

- глубокое понимание принципов современного производства и их последовательное применение на практике;
- способность видеть свой бизнес в целом и умение управлять им как единым целым;
- умение прогнозировать будущие события;
- умение создавать новые рынки;
- освоение нового набора совершенно нового для себя набора управленческих инструментов, многие из которых придется разрабатывать самостоятельно.

Исходя из этого, основополагающими функциями менеджера в середине XX в. П. Друкер считал: управление бизнесом, управление менеджерами и управление работниками.

П. Друкер критически относился к бихевиористским идеям, называя их «психологическим деспотизмом»<sup>463</sup>. Считал, что главная задача менеджера – забота о достижении экономических целей и о клиентах, а не о «радости для рабочих». В то же время он признавал, что отношения на работе должны строиться на

---

<sup>461</sup> Друкер П. Практика менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. С. 70.

<sup>462</sup> Там же. 373–374.

<sup>463</sup> Кезин А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 230.

взаимном уважении. В начале 1950-х гг. выдвинул идею самоуправляющегося трудового коллектива. Она состоит в том, что на фирме создается демократический выборный орган из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия. Участвуя в такой деятельности, рабочие должны приобретать чувство ответственности за деятельность предприятия. Сам П. Друкер считал это самой важной своей идеей, касающейся управления. Однако в то время такое предложение не встретило поддержки.

Прогнозируя развитие ситуации, П. Друкер сформулировал семь новых задач менеджера будущего. По его мнению, менеджер будущего должен<sup>464</sup>:

- 1) управлять на основе поставленных целей;
- 2) больше рисковать из расчета на длительную перспективу;
- 3) быть способным принимать стратегически решения;
- 4) быть в состоянии создавать интегрированные управляемые группы, где контролю поддается как эффективность управленческой деятельности, так и ее соответствие общей цели;
- 5) уметь быстро и четко работать с информацией;
- 6) уметь видеть свой бизнес в целом и интегрировать с ним свои функции;
- 7) учиться видеть экономические, политические и социальные изменения, происходящие в глобальном масштабе, учитывая эти глобальные тенденции в своих собственных решениях.

С учетом того, что работа «Практика менеджмента» была написана около шестидесяти лет назад, провидческие способности П. Друкера изумляют. Западные ученые считают, что вершиной его футурологической деятельности является работа «Век разрывов». В 1969 г. она предсказала уход эпохи массового производства, базирующегося на использовании физического труда, и наступление информационной эры, основанной на знаниях<sup>465</sup>.

**Концепция «общества знаний».** Согласно концепции «общества знания», появляется новый тип работника – работник, обладающий знанием (knowledge worker). П. Друкер выделил

---

<sup>464</sup> Друкер П. Практика менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. С. 375–376.

<sup>465</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 106.

две категории работников: управленцев и специалистов (менеджеры определенного уровня, консультанты, программисты, пользователи программного обеспечения и т.п.). Пользователи и программисты могут работать как самостоятельно, так и в компании. Основное отличие их деятельности в том, что они создают продукт собственными средствами, не используя средства компании.

В обществе знания, по мнению П. Друкера, знания являются первостепенным ресурсом и всеобъемлющим ресурсом и для индивидуумов, и для экономики в целом. Такие традиционные факторы производства, как земля, труд и капитал, не исчезают, но отходят на второй план. Они могут приобретаться и достаточно легко приобретаются как раз с помощью специализированных знаний. В то же время специализированные знания сами по себе ничего не производят. Они могут быть продуктивными только в том случае, если интегрированы в задачу. И именно поэтому общество знаний является также обществом организаций, поскольку цель и функция любой организации, как связанной с бизнесом, так и не связанной с ним, – это интеграция специализированных знаний в общую задачу<sup>466</sup>.

В работе «Век разрывов» П. Друкер обозначил представителей нового поколения – думающих и ищущих менеджеров. Он предложил отказаться от отождествления менеджера «с надсмотрщиком или канцелярской крысой». Управленец – это личность с высоким уровнем ответственности. Автор остановился и на последствиях появления нового поколения корпоративных управленцев для общества. По его мнению, поскольку ставка в обществе знания делается не на физический труд, а на знания, критерием экономического развития общества должны стать не фабрики, а перемены. П. Друкер писал: «Работник, обладающий знаниями, в обществе, умеющем ценить знания, одновременно и капиталист, и наемный служащий. Вместе такие специалисты представляют собой наемный образованный средний класс современного общества, коллективно владеют средствами производства через пенсионные фонды, инвестиционные тресты и тому подобные институты»<sup>467</sup>. Таким образом, П. Друкер считал знания не только силой, но и собственностью.

---

<sup>466</sup> Красова О. Питер Друкер. URL: <http://readr.ru/olga-krasova-i-dr-piter-druker.html> (дата обращения: 16.09.2009).

<sup>467</sup> Цит. по: Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 108.

Анализируя теории П. Друкера, можно сделать вывод, что центральной идеей большинства из них являлась идея об исключительной роли профессиональных менеджеров в развитии современного бизнеса и общества в целом. Он доказывал, что основой предпринимательства и развития современного бизнеса должна стать управленческая элита, состоящая из высокопрофессиональных менеджеров.

В своих трудах П. Друкер в той или иной степени затронул практически все значимые вопросы управления. Одной из последних работ П. Друкера стала «Энциклопедия менеджмента», написанная в 2001 г. В ней автор подвел своеобразный итог своей научной деятельности и представил обзор наиболее интересных и концептуальных для развития управленческой мысли теорий. Эта работа стала не просто антологией, ее можно считать уникальным, логически последовательным и самодостаточным введением в теорию управления, охватывающим базовые принципы, задачи и возможности менеджмента<sup>468</sup>.

Вклад П. Друкера в развитие управленческой мысли наиболее ярко охарактеризовал Г. Хамел: «Мне бы хотелось предложить всем претендующим на роль гуру в управлении: попробуйте сказать что-нибудь, чего не сказал бы до вас Питер Друкер, и не сказал бы хорошо»<sup>469</sup>. Действительно, во второй половине XX в. трудно найти ученого, который бы сделал больше для совершенствования теории и практики управления. Не случайно во всем мире П. Друкер признается самым авторитетным гуру менеджмента.

### 13.3.2. Модель «Маккинси – 7С»

В 1980-е гг. одной из наиболее популярных концепций, разработанных в рамках системного подхода, стала так называемая концепция «Маккинси – 7С». Эту концепцию часто рассматривают как продолжение основных положений П. Друкера о результативности эффективного менеджмента. Создателями концепции «Маккинси – 7С» была группа специалистов из Гарвардской и Стэнфордской школ бизнеса и консультантов из фирмы McKinsey & Company:

---

<sup>468</sup> Подробнее см.: Друкер П. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. О. Л. Пелявского. Москва : Вильямс, 2004. 421 с.

<sup>469</sup> Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. С. 107.

Томас Питерс, Роберт Уотерман, Ричард Паскаль и Энтони Атос<sup>470</sup> (среди указанных авторов лидерство в разработке теории принадлежит Т. Питерсу и Р. Уотерману, изложившим в 1982 г. основные черты модели в работе «В поисках эффективного управления»).

Разработчики «Маккинси – 7С» пришли к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных. Эти семь составляющих были обозначены таким образом, чтобы их названия по-английски начинались с буквы «S» (на русский язык эти термины также были переведены так, чтобы все они начинались с одной буквы «С»), что позволило бы им стать «своеобразными зацепками для памяти»<sup>471</sup>.

Основные элементы модели «Маккинси – 7С», от гармоничного сочетания которых зависит эффективность управления:

- **Стратегия (strategy)** – избранный организацией путь дальнейшего развития, планы и направления действия.
- **Структура (structure)** – внутренняя композиция организации, отражающая ее расчленение на подразделения и их иерархическую субординацию и распределение власти между ними.
- **Системы (systems)** – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации, в том числе: система управления информацией, система инновационной деятельности, финансовая система/система распределения капитала, система компенсаций/система поощрений, система контроля степени удовлетворенности потребителей.
- **Состав работников (staff)** – трудовые ресурсы организации, важные группы кадров, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. д.;
- **Стиль (style)** – способ руководства организацией, лидерский подход высшего руководства к делу и общий производственный подход организации, а также манера представления себя сотрудниками организации поставщикам и покупателям.
- **Сумма навыков (skills)**, – способности и умения, отличительные возможности ключевых фигур в организации.

<sup>470</sup> Кезин А. И. История учений менеджмента. Киев : ВИРА-Р, 2000. С. 231.

<sup>471</sup> Хажински А. Гурӯ менеджмента / пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 109.

- **Совместные ценности (shared values)** – разделяемые всеми ценностные установки, смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Каркас модели «Маккинси – 7С», наглядно показывающий основные компоненты и проблемы организации, представлен на рис. 13.1.

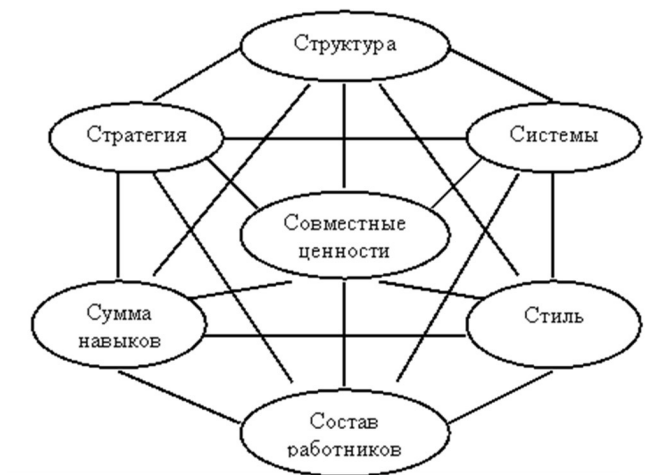


Рис. 13.1. Модель «Маккинси – 7С»<sup>472</sup>

Значение модели «Маккинси – 7С» заключается в том, что управление понимается не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей, но и как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии. Модель показывает важность не только планирования финансовых и количественных результатов, но и учета качества работы, квалификации сотрудников.

Модель «Маккинси – 7С» быстро стала одним из эффективных инструментов управленческого анализа и деятельности. Появление этой теории помогло изменить подход руководителей к вопросу

<sup>472</sup> Peters T. J., Waterman R. H. In Search of Excellence. New York : Harper & Row, 1982. P. 10.

о совершенствовании организаций. Она говорит о том, что недостаточно только лишь разработать новую стратегию и следовать ей, нельзя только создать новые системы, генерирующие улучшения. Для достижения эффективности, организация должна обладать высокой степенью соответствия между всеми элементами. Каждая «С» должна быть согласованной с другими «С» и подкреплять их. Невозможно добиться прогресса в одной сфере управленческой деятельности без прогресса по всем остальным направлениям. Поэтому, чтобы усовершенствовать организацию, необходимо уделять внимание одновременно всем семи элементам.

На основе анализа результатов деятельности организации и исследования ее системы управления на предприятиях разрабатываются и осуществляются следующие меры по повышению эффективности менеджмента, затрагивающие все ее основные элементы:

1. Совершенствование структуры управления организацией, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств.
2. Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.
3. Разработка информационной системы организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.
4. Накопление суммы навыков, необходимой для эффективной профессиональной деятельности работника, с помощью системы постоянного повышения квалификации на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.
5. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.
6. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников, создание максимально благоприятного социально-психологического климата.



7. Упорная работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Работа над повышением эффективности управления может начинаться с любого элемента – того, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным в конкретной ситуации.

Таким образом, основным преимуществом модели можно считать то, что она, не предлагая готовых вариантов стратегии, является хорошим способом осмысления основных внутренних факторов организации, которые оказывают влияние на ее будущее.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что показывает модель «Маккинси – 7С»? Каково ее практическое значение?
2. Какие новые задачи и функции менеджера появились, по мнению П. Друкера, в ХХI в.?
3. В чём заключаются особенности концепции «управления по целям»? Почему эта концепция стала одной из наиболее востребованных практикующими менеджерами?
4. Как изменяются принципы и функции управления в «обществе знания»?

## Глава 14. Ситуационный подход в менеджменте

Во второй половине XX в. наиболее развитые страны мира вступили в стадию постиндустриального информационного развития. Дальнейшее ускорение научно-технического прогресса способствовало быстрым изменениям во внешней и внутренней среде организаций. В противоположность прежнему, сравнительно плавному и во многом определенному ходу событий, начиная примерно с конца 1960-х гг. ситуация стала стремительно и часто непредсказуемо меняться. В результате конкурентоспособность бизнеса стала определяться его гибкостью, динамичностью и адаптивностью к требованиям внешней среды. В этих условиях большое распространение и популярность стал приобретать ситуационный подход.

### 14.1. Возникновение элементов ситуационного подхода к управлению

Термин «contingency approach» дословно переводится как «вероятностный подход, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации». В отечественной литературе наиболее распространенный и адекватный перевод этого термина – «ситуационный подход».

Понятие «ситуационный подход» не следует путать с понятием «метод ситуаций», или «кейс-метод» (case method). Метод ситуаций является основой методологии обучения будущих управленцев в Гарвардской школе бизнеса. На основе анализа сотен конкретных примеров, случаев и ситуаций по разнообразнейшим аспектам управления студенты обучаются навыкам практического менеджмента. При таком подходе опыту придается большее значение, чем научным методам.

Традиционно возникновение ситуационного подхода относится к концу 60-х – началу 70-х гг. XX в.<sup>473</sup> В то же время многие авторы указывали на то, что возникновение элементов ситуационного подхода можно отнести уже к 20-м гг. XX в. Так, например, в учебнике «Основы менеджмента» его авторы – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – писали: «Рассмотрение ситуации как

<sup>473</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 84–85 ; Маршев В. И. История управленческой мысли. Москва : ИНФРА-М, 2011. С. 521 ; Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 129–130.

важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт еще в 20-е годы говорила о “законе ситуации”. Она отмечала, что “различные ситуации требуют различных типов знаний”, и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, халифом на час»<sup>474</sup>.

Однако, на наш взгляд, элементы ситуационного подхода к управлению можно встретить и в работах более ранних авторов. В первую очередь это относится к работам Лао-цзы, Н. Макиавелли и Б. Трентовского.

Древнекитайский мыслитель Лао-цзы подчеркивал, что искусство управления заключается в способности правильно выбрать метод и стиль управления, соответствующий конкретной ситуации, поскольку нет изначально плохих или изначально хороших методов или стилей управления – есть соответствующие или не соответствующие ситуации.

В период формирования рыночного уклада Н. Макиавелли также сформулировал идеи ситуационного анализа. Так, в гл. XXV работы «Государь», которая называется «Какова власть судьбы над делами людей и как можно ей противостоять», он указывал на следующие моменты:

- «на наших глазах происходят перемены столь внезапные, что всякое человеческое предвидение оказывается перед ними бессильно»;
- «сохраняют благополучие те, чей образ действий отвечает особенностям времени, и утрачивают благополучие те, чей образ действий не отвечает своему времени»;
- «пока для того, кто действует осторожностью и терпением, время и обстоятельства складываются благоприятно, он процветает, но стоит времени и обстоятельствам перемениться, как процветанию его приходит конец, ибо он не переменял своего образа действий»<sup>475</sup>.

---

<sup>474</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 84.

<sup>475</sup> Макиавелли Н. Государь. URL: <http://www.koob.ru/machiavelli/gosudar>. Гл. XXV (дата обращения: 19.01.2015).

Эти высказывания Лао-цзы и Н.Макиавелли свидетельствуют о том, что разработка теории ситуационного подхода началась уже несколько тысячелетий назад.

В XIX в. Б.Трентовский подчеркивал, что общие принципы лишь первый шаг, помогающий понять конкретность. По сути, он первым четко сформулировал один из главных принципов современного ситуационного подхода, в соответствии с которым в управлении необходим учет сложной системы обратной связи и адаптация управленческого решения к конкретной ситуации. Как и более ранние авторы, Б.Трентовский считал, что решение, принятое сегодня в одних условиях, может оказаться совершенно непригодным завтра, когда условия изменятся.

В 1938 г. в работе «Функции руководителя» Ч.Барнард выдвинул тезис о том, что принятие подчиненными руководства зависит от сочетания четырех условий:

- понимания подчиненными поступающих к ним распоряжений;
- их веры в то, что руководство действует в соответствии с интересами организации;
- их веры в то, что интересы организации совпадают с их собственными интересами;
- их физической и психической способности подчиняться.

Элементы ситуационной методологии были сформулированы в социологии организаций и общей теории организации, а также в работах таких ученых и специалистов, как Р.Стогдилл, Т.Парсонс, Д.Паг (Пью) и Д.Хиксон.

Тем не менее целостной теории ситуационного анализа даже в первой половине XX в. еще не существовало. Превращение ситуационного подхода во влиятельную теоретическую позицию началось в конце 1950-х гг., когда стал проводиться синтез существовавших ранее концепций на основании теории систем. Этому во многом способствовали результаты эмпирических исследований **Джоан Вудворд**<sup>476</sup>.

Однако только в конце 60-х гг. XX в. управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию

---

<sup>476</sup> Ситуационный подход к управлению // Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001.

и на эффективность управления в различных ситуациях. До этого времени распространенной была точка зрения, в соответствии с которой считалось, что менеджер должен знать научные основы теории управления, а умение применять эти основы на практике и является искусством управления. Согласно же ситуационному подходу, анализ ситуации и подбор соответствующих ситуации методов управления как раз и переходит в разряд науки. Таким образом, то, что ранее считалось искусством успешного менеджера, т.е. сам подбор подходящих приемов управления сообразно ситуации, в настоящий момент вошло в методологию и научный инструментарий менеджмента.

На конференции Американской академии менеджмента в 1964 г. была принята резолюция, в которой говорилось о необходимости создания единой теории управления. Эта теория должна была, с одной стороны, объяснить новые явления, наблюдаемые в управленческой практике, а с другой – согласовать между собой различные, часто противоречивые концепции. Это позволило бы создать основу для принятия практических рекомендаций по решению возникающих управленческих проблем. Объединяющей концепцией была названа новая ситуационная теория управления.

Авторство названия нового подхода в управлении принадлежало профессору Сент-Джонского университета (Нью-Йорк) **Р. Моклеру**. Наиболее авторитетными создателями ситуационного подхода считаются П. Лоуренс, Дж. Лорш, Р. Моклер, Д. С. Одиорне, Ф. Фидлер, У. Гомберг, Г. Кунц, Дж. Томпсон, Г. Шерман.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. С чем связано появление ситуационного подхода? Почему он получил широкое распространение только в последней четверти XX в.?
2. В чём заключается сходство и различие понятий «ситуационный подход» и «метод ситуаций»?
3. Назовите наиболее авторитетных разработчиков ситуационного подхода к управлению.

## 14.2. Методологические основы ситуационного подхода к управлению

**Предпосылки создания ситуационного подхода.** Большинство зарубежных специалистов объясняют возникновение ситуационного подхода к вопросам организации и управления не столько стремлением создать единую теорию управления, сколько следствием усилий переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности<sup>477</sup>.

Конкретными причинами формирования ситуационного подхода можно считать:

- ускорение темпов социально-экономического и технологического развития;
- усиление многообразия типов организационных структур;
- несоответствие «традиционных теорий» усложняющимся потребностям практики управления;
- недостаточную практическую эффективность существующих теорий управления и их оторванность «от реального мира»;
- неспособность той или иной теории управления служить конкретным инструментом в практике менеджмента.

По мнению Р. Моклера, современные теории менеджмента оказались неудовлетворительными с точки зрения практиков, поскольку «раз и навсегда установленных “принципов” управления, рассчитанных на всеобщее применение, мало (если они вообще имеются)». Поэтому «в самом лучшем случае можно разработать условные или ситуационные принципы, которые являются полезными в определенных конкретных деловых ситуациях»<sup>478</sup>.

В результате научных исследований теоретиков и практиков менеджмента в 1970-е гг. акцент в разработке теории и подготовке управленческих кадров стал переноситься на изучение действительных условий ситуации, в которой находится та или иная фирма, и разработку на этой основе специфической, уникальной

---

<sup>477</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 129.

<sup>478</sup> Mockler R. J. Situational Theory of Management // Harvard Business Review. 1971. Vol. 49, № 3. P. 146.

организационной структуры и управленческих решений, отвечающих конкретным условиям и требованиям. По словам Р. Моклера, ситуационный подход «переводит теорию управления и обучения менеджеров в область реальности»<sup>479</sup>. Можно сказать, что ситуационный подход возник как помощь практикующим менеджерам, ищущим ответ на вопрос о том, какая стратегия будет наиболее эффективной в тех уникальных условиях, в которых находится их организация.

**Исходные установки и категории ситуационного подхода.** Ситуационная теория управления изучает зависимость эффективности методов управления от того, в каком положении находится применяющая их организация<sup>480</sup>. То есть исходной категорией подхода является понятие «ситуационность», которое означает, что действия людей определяются контекстом, в котором они осуществляются.

В свою очередь, ситуация представляет собой комплекс взаимодействующих разнонаправленных, целеустремленных действий и поведений ее участников, ведущих к общим событиям и результатам, которые будут, однако, иметь для различных участников ситуации различные последствия<sup>481</sup>. Все ситуации обладают функциональной, пространственной и временной целостностью.

Основное назначение ситуационного анализа состоит в том, чтобы обеспечить осмысленность, определенность и адекватность действий менеджеров в быстро меняющихся и неопределенных условиях.

При разработке ситуационной модели организации и управления классическими признаются тезисы, выдвинутые Г. Шерманом<sup>482</sup>:

---

<sup>479</sup> Ibid. P. 151.

<sup>480</sup> Ситуационный подход к управлению // Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001.

<sup>481</sup> Савченко А. Б. Искусство управления ситуацией: опыт Востока и Запада. Москва : Маркет ДС, 2006. С. 105.

<sup>482</sup> Ситуационный подход // Энциклопедия менеджмента. URL: <http://besonus.narod.ru/sitpod.htm> (дата обращения: 14.05.2015).

- 1) «невозможно обеспечить создание таких структур, методов, типов организационного порядка, которые были бы идеально приспособлены для любых времени, целей, ценностей, ситуации и других условий деятельности»;
- 2) «нет хороших или плохих принципов управления, но необходимо определить условия, в которых те или иные принципы приносят желаемый результат».

На основе анализа работ разработчиков и сторонников ситуационного подхода, на наш взгляд, можно сделать вывод, что исходными установками при его разработке служат следующие положения:

- организация является слишком сложной и динамичной системой;
- нет двух совершенно одинаковых организаций;
- во внешней среде организации постоянно происходят изменения, зачастую имеющие радикальный характер;
- невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации, оправданные вне контекста ситуации;
- хотя общий управленческий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться;
- не существует единственного универсального набора принципов и инструментов менеджмента, одинаково эффективных в разных условиях;
- игнорирование различий в организациях и условиях их функционирования неизбежно оборачивается проблемами в бизнесе;
- для успешного управления необходимо установить связи между типом ситуации и применимостью к ней теорий и принципов управления.

Сторонники ситуационного подхода считают, что его методология позволяет преодолевать существующие разногласия между механистическими, бихевиористскими и математическими интерпретациями проблем управления.

Таким образом, ситуационный подход к управлению противостоит не классическому или гуманистическому направлениям в менеджменте (не оспаривает основные положения существующих в их рамках теорий как таковых), а утверждениям их



сторонников о том, что эти теории и построенные на их основе модели управления можно использовать с одинаковым успехом в любых условиях.

**Принципы и этапы ситуационного анализа.** Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации<sup>483</sup>.

Исходя из того, что сущностной характеристикой ситуационного подхода является утверждение, в соответствии с которым одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях, можно выделить ряд его принципов:

1. Существует более одного пути достижения цели.
2. Даже минимальные ситуационные вероятностные факторы должны учитываться в стратегиях, структурах и процессах управления.
3. Менеджеры могут приспособить организацию к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации.

Согласно ситуационному подходу, процесс разработки управленческого решения и его реализация должны включать четыре основных макроэтапа:

1. *Формирование управленческой компетентности руководителя/менеджера.* Это предполагает обязательное овладение руководителем/менеджером средствами профессионального управления, которые доказали на практике свою эффективность, в том числе понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. *Предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какого-либо инструмента или концепции.* Руководитель/менеджер должен провести сравнительный анализ методов или концепций управления по отношению к ситуации.

---

<sup>483</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2005. С. 85.

*3. Адекватную интерпретацию ситуации.* Руководитель/менеджер должен, с одной стороны, выделить главные факторы – так называемые ситуационные переменные (внешние и внутренне), а с другой – оценить, какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

*4. Согласование выбранных приемов управления с конкретными условиями.* Руководитель/менеджер должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями таким образом, чтобы минимизировать отрицательные эффекты и обеспечить достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Как подчеркивают М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, успех или неуспех применения ситуационного подхода в значительной степени основывается на третьем этапе, определяющем переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации.

Для того чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации, менеджер должен последовательно осуществить следующие обязательные шаги:

- Во-первых, провести анализ ситуации, с тем чтобы определить требования к организации.
- Во-вторых, выбрать соответствующий подход к управлению, который в наибольшей степени соответствует ситуации.
- В-третьих, разработать такое управленческое решение, которое позволит создавать в организации «управленческий потенциал» и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации.
- В-четвертых, произвести соответствующие изменения, позволяющие приспособиться к ситуации.

Итак, с точки зрения ситуационного подхода, управление – это в первую очередь искусство менеджера понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уже затем следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

Общая схема ситуационного подхода представлена на рис. 14.1.



Рис. 14.1. Схема ситуационного подхода к управлению<sup>484</sup>

Уникальность ситуационного подхода к управлению, на наш взгляд, заключается в стремлении объединить две противоположные идеи менеджмента – идею исключительности, или уникальности, основывающуюся на том, что каждая ситуация в своем роде неповторима, и идею универсальности, в соответствии с которой существует одно наилучшее решение.

<sup>484</sup> Лафта Дж. К. Теория организации. Москва : ТК Велби ; Проспект, 2006. С. 102.

Таким образом, возникнув в конце 60-х гг. XX в., ситуационный подход, так же как и системный, не является сводом конкретных принципов, инструментов и процедур управления, а представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Он используется не сам по себе, а как основа тех или иных концепций управления.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чём заключаются особенности ситуационного подхода?
2. Является ли ситуационный подход универсальным? В каких ситуациях применение ситуационного подхода не эффективно?
3. Назовите основные принципы и этапы разработки ситуационного решения.
4. В чём сходство системного и ситуационного подходов к управлению?

## **14.3. Ситуационные теории управления**

Ситуационный подход представляет определенные рамки взаимоотношений между различными условиями окружающей среды (внешней и внутренней) и различными типами организационных структур. Основываясь на принципах ситуационного анализа, его сторонники создали разнообразные теории, описывающие алгоритм конструирования такой структуры организации и такой системы управления, которая в наибольшей степени отвечала бы требованиям конкретной ситуации.

В зависимости от того, на исследовании каких переменных факторов акцентировали внимание ученые, было сформировано несколько блоков ситуационных теорий управления. В число этих факторов разные ученые включали<sup>485</sup>:

- применяемую технологию (Джоан Вудворд);
- состояние окружающей среды (Том Берне, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс и Джей Лорш);

---

<sup>485</sup> Ситуационный подход к управлению // Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001.

- размеры организации (Дерек Пью, Дэвид Хиксон, Питер Блау, Ричард Шенхер);
- стратегию организации (Альфред Чандлер);
- стиль руководства (Фред Фидлер).

Кроме указанных, к ситуационным переменным, оказывающим непосредственное влияние на формирование концепции, способов и методов управления, можно отнести, на наш взгляд, природно-географические, национально-исторические и культурно-религиозные факторы, которые в значительной степени определяют специфику страновой модели менеджмента. Модели управления, реализованные в разных странах, являются предметом исследования специальной отрасли управленческой науки – сравнительного менеджмента.

Таким образом, в той или иной степени ситуационный подход затрагивает почти все основные концепции, школы и направления в менеджменте и в настоящее время является доминирующей тенденцией развития зарубежной теории организации и управления.

**Случайностная теория организации.** Наиболее последовательную разработку ситуационный подход к организационным структурам получил в работе П. Лоуренса и Дж. Лорша «Организация и среда». Его исходным положением является утверждение, что не существует одного или единственного способа организации и что на различных стадиях развития того или иного предприятия необходимы различные типы организационных структур.

**Пол Лоуренс и Джей Лорш** исследовали влияние окружающей среды на организационную структуру предприятия. Их исследование проходило в два этапа и включало десять фирм, принадлежавших к разным отраслям промышленности, окружающая среда которых существенно отличалась по уровню неопределенности и непредсказуемости. На первом этапе они изучали, как непредсказуемость окружения сказывается на организации в целом. На втором этапе рассматривалась внутренняя среда организации и влияние неопределенности в ней на отдельные элементы структуры.

Основное содержание книги П. Лоуренса и Дж. Лорша составляет анализ различных типов организационных ситуаций, потребностей, определяемых различными степенями роста компании,

ее взаимодействия со средой. На этой основе, полагали авторы книги, становится возможным выбор организационной структуры, отвечающей действительным нуждам фирмы<sup>486</sup>.

Соавторы выявили, что в больших организациях, состоящих из многих специализированных подразделений, каждое подразделение имеет собственную окружающую среду, к взаимодействию с которой оно и приспосабливается, что в целом приводит к большей дифференциации между подразделениями. Это, в свою очередь, вынуждает их предпринимать усилия к интеграции, являющейся важным условием достижения общих организационных целей.

Основной вывод, сделанный П. Лоуренсом и Дж. Лоршем, состоял в том, что жесткие и формальные организационные структуры более соответствуют стабильному окружению, чем изменчивому. На этой основе они формулировали рекомендации управленцам, в которых связывали оптимальный тип организационной структуры со степенью нестабильности среды. Там, где среда постоянно изменяется, бюрократическая структура малоэффективна и возникает потребность в формах организации, в которых существуют более совершенные механизмы внутренней интеграции<sup>487</sup>.

Такой подход послужил толчком для специалистов, занимающихся изучением организационных структур. Они стали отказываться от разработок формальных схем и традиционных иерархических структур и начали разработку индивидуализированных, специфических организационных структур, соответствующих конкретным потребностям тех или иных промышленных предприятий.

**Ситуационные теории лидерства.** Во второй половине XX в. появились исследования, которые рекомендовали руководителям не придерживаться некоего раз и навсегда принятого стиля, а применять в соответствующих условиях наиболее подходящие стили. В некоторых неблагоприятных случаях руководителю вообще советовали отказаться от выполнения своих обязанностей.

---

<sup>486</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 130.

<sup>487</sup> Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment. Homewood, Ill. : R. D. Irwin, 1969. 279 p.

**Теория ситуационной эффективности Ф. Фидлера.** Основателем ситуационной теории руководства считается Фред Фидлер. Его теория, разрабатывавшаяся в 1954–1958 гг., впервые поставила эффективность стиля руководства в зависимость от конкретных обстоятельств.

Ф. Фидлер полагал, что стиль руководства практически не меняется от ситуации к ситуации и находится в континууме от ориентированного на взаимоотношения до ориентированного на задачу. Для определения стиля руководства он использовал так называемую шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС). В соответствии с этой шкалой определялось описание гипотетической личности, с которой руководитель работал бы наименее успешно<sup>488</sup>. Шкала представляет собой профиль из 16 пар характеристик личности, оцениваемых по 8-бальной шкале. Пример отдельных характеристик, используемых Ф. Фидлером, приведен в табл. 14.1.

Таблица 14.1

**Шкала наименее предпочитаемого сотрудника (по Ф. Фидлеру)**

Открытый	8	7	6	5	4	3	2	1	Сдержанный
Придирчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	Покладистый
Самоуверенный	1	2	3	4	5	6	7	8	Нерешительный
Эффективный	8	7	6	5	4	3	2	1	Непродуктивный
Угрюмый	1	2	3	4	5	6	7	8	Жизнерадостный
Недружественный	1	2	3	4	5	6	7	8	Дружественный
Приятный	8	7	6	5	4	3	2	1	Неприятный
Всё отвергающий	1	2	3	4	5	6	7	8	Всё принимающий
Напряженный	1	2	3	4	5	6	7	8	Расслабленный

Более высокие результаты оценки по шкале соответствуют ориентации на взаимоотношения, более низкие – ориентации на задачу.

<sup>488</sup> Козаченко А. В. Ситуационная модель руководства // Элитариум – переосмысление дистанционного образования. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/12/07/situacionnye\\_modeli\\_rukovodstva.html](http://www.elitarium.ru/2010/12/07/situacionnye_modeli_rukovodstva.html) (дата обращения: 12.01.2015).

Ф. Фидлер также установил взаимосвязь между эффективностью стиля руководства и характеристиками конкретной ситуации. В модели используются три ситуационные переменные, позволяющие определить степень соответствия ситуации определенному стилю руководства:

1. **Качество взаимоотношений** руководителя с подчиненным определяет уровень лояльности коллектива к руководителю.
2. **Структура задачи** отражает качество формулировки и степень структурированности поставленного перед коллективом рабочего задания.
3. **Должностные полномочия** отражают уровень формальной власти руководителя, определенной занимаемой должностью и определяющей его возможность мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей.

Ф. Фидлер выделил восемь типов ситуаций, благоприятных для того или иного стиля руководства. Руководители, ориентированные на задачу, демонстрируют большую эффективность в наиболее благоприятных либо в наиболее неблагоприятных ситуациях. В промежуточных ситуациях более эффективным оказывается стиль, ориентированный на взаимоотношения.

Таким образом, хотя Ф. Фидлер и утверждал, что стиль руководства является постоянным, он установил, что его эффективность зависит от конкретной ситуации. Недостатки модели, главными из которых являются упрощение оценки руководителя при помощи шкалы НПС и непризнание возможности изменения стиля руководства в зависимости от конкретной ситуации, в полной мере перекрываются признанием отсутствия идеального стиля руководства, а эффективность последнего зависит от сложившихся на предприятии обстоятельств.

**Мотивационная теория лидерства.** Другая теория, возникшая в русле ситуационного подхода, опирается на представление о том, что основная задача лидера – мотивировать своих подчиненных. **Роберт Хаус** предположил, что эффективность руководителя складывается из двух составляющих: умения обеспечивать максимальное вознаграждение для тех, кем он руководит, за достижение ими целей организации и облегчения пути к этим целям. В соответствии со свойствами коллектива и ситуацией, в которой находится организация,



наибольшего успеха в этом позволяет достичь один из четырех стилей лидерства – директивный, поддерживающий, привлекающий к участию в принятии решений или ориентированный на достижение<sup>489</sup>.

Дальнейшее развитие ситуационный подход к лидерству получил в работах В. Врума, А. Яго и Ф. Йеттона.

**Концепция ситуационных ограничений.** Одной из иррациональных управленческих концепций, разработанных в рамках ситуационного подхода, можно считать «экзистенциальную концепцию управления», предложенную **Джорджем С. Одиорне** в работе «Джунгли теории управления и экзистенциальный менеджер» в 1966 г. Он отстаивал точку зрения, в соответствии с которой не существовало, не существует поныне и в принципе вообще невозможна наука управления, поскольку руководство есть прежде всего искусство и потому не может быть подчинено правилам, кодифицировано, расшифровано<sup>490</sup>.

По мнению Дж. Одиорне, большинство теорий управления трагируют лишь наименее существенные аспекты управления. Он видел выход из этой ситуации в применении некоей конструируемой «экзистенциальной теории управления». Ее исходный постулат – отрицание возможности подведения управленческой деятельности под определенные закономерности, правила, нормы. Исследователь писал: «С точки зрения абстрактного ученого в области управления, мир менеджера часто оказывается безответственным и недисциплинированным»<sup>491</sup>. По его мнению, это мир субъективных наблюдений, стремлений, решений, не поддающихся эмпирической верификации. Следовательно, надо отказаться от игнорирующего специфику менеджмента науки управления.

Согласно Дж. Одиорне, реально существующий, или «экзистенциальный» менеджер не столько соблюдает правила, установленные научным менеджментом, сколько самым непредвиденным образом (неожиданно также для своего конкурента) нарушает их

<sup>489</sup> Ситуационный подход к управлению // Государственное управление : словарь-справочник по материалам «*International Encyclopedia of Public Policy and Administration*» : пер. с англ. Санкт-Петербург : Петрополис, 2001.

<sup>490</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 134.

<sup>491</sup> *Odiorne G. S. The Management Theory Jungle and the Existential Manager* // *Academy of Management Journal*. 1966. Vol. 9, № 2. P. 109.

и благодаря этому достигает успеха. Ученый считал, что все современные теоретические школы весьма упрощенно рассматривают исключительно сложную и многообразную деятельность реального менеджера-бизнесмена, между тем как он страдает не столько от отсутствия эмпирических данных, сколько от избытка таковых.

Суть менеджера, по Дж.Одиорне, заключается в том, что он существует, решает, действует. Вначале менеджер существует, затем создает самого себя. Психологи пытаются представить поведение менеджера, исходя из его объективных, т.е. не относящихся к его индивидуальности, характеристик, математики же стремятся поднять хаотическую природу его деятельности до уровня рациональной системы действий. Но и те и другие, полагает Дж.Одиорне, игнорируют субъективность, индивидуальность, импульсивность менеджера, как и ситуации, в которых он действует и которых, как правило, не постигает абстрактный анализ<sup>492</sup>.

Дж.Одиорне отмечал, что почти все школы теории организации и управления занимаются исследованием проблем руководства в крупных корпорациях, в силу своего могущества огражденных от действия множества факторов, с которыми сталкиваются менеджеры менее крупных и совсем уж небольших фирм. Теоретики, как правило, игнорируют деятельность мелких фирм, где менеджеры обычно не только не преуспевают, но и терпят полное поражение, поскольку «большинство обстоятельств, которые окружают “экзистенциального менеджера”, «просто не поддаются никакому теоретическому анализу». Указывая на то, что теоретики менеджмента признают наличие областей, в которых движение идет «вслепую», Дж.Одиорне подчеркивал, что они явно недооценивают определяющую роль этих областей и факторов.

Принципиальную невозможность создания науки управления обуславливают экзистенциалистские «пограничные ситуации», или «ситуационные ограничения»<sup>493</sup>:

1. **«Ситуационность» самого менеджера**, который, не успевая выйти из одной критической ситуации, немедленно попадает в другую, поскольку живет и действует в постоянно меняющейся обстановке со многими неизвестными.

<sup>492</sup> Гвишиани Д. М. Организация и управление. Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 135.

<sup>493</sup> Там же. С. 135–138.

2. **Удача.** Дж.Одиорне подчеркивал, что все теории, за исключением, вероятно, статистики и теории игр, сбрасывают со счета это обстоятельство, в то время как в реальной действительности для реального, т.е. экзистирующего, менеджера оно имеет огромное значение. Поэтому менеджер не может управлять событиями, самое большее из того, что возможно, – это приспособление к обстоятельствам.
3. **«Борьба и конфликт».** Дж.Одиорне имеет в виду прежде всего непримиримую конкурентную борьбу, в которой активное участие принимают менеджеры. В основе конкуренции лежит всеобщий конфликт между ограниченными ресурсами человечества и неограниченными притязаниями людей. С этой точки зрения конкуренция оказывается естественной и неизменной критической ситуацией.
4. **Постоянно сопровождающее менеджера чувство «неизбежной вины».** Речь идет о конкретной вине, связанной с сознанием совершенного проступка. Чувство вины априорно, и оно присуще менеджеру, поскольку он менеджер, т.е. сделал свой экзистенциальный выбор; по сути дела, оно даже независимо от отношения менеджера к другим людям: это прежде всего сознание вины перед самим собой за свои собственные промахи, неудачи, которые неизбежны как следствие выбора менеджерского экзистирования. Менеджер обречен на то, что всегда, наряду с успехом, его ждут неудачи.
5. **Смерть менеджера.** Экзистенциальный менеджер «слишком занят тем, чтобы оставаться существующим».

Итоговый вывод Дж.Одиорне звучал следующим образом: «Устраните действие всех ситуационных различий между менеджерами, конфликт, удачу, вину, смерть, и теория управления получит условия для спокойного плавания. Но вы устраните тем самым и реальный мир с его фактической неотвратимостью и получите в результате некие бесплодные упражнения в абстрактной логике»<sup>494</sup>.

В заключение данной главы необходимо подчеркнуть, что ситуативная теория не может дать окончательных решений, хотя в настоящее время она и позволяет понять некоторые из парадоксов

<sup>494</sup> Odiorne G. S. The Management Theory Jungle and the Existential Manager // Academy of Management Journal. 1966. Vol. 9, № 2. P. 115, 116.

и дилемм, порожденных зачастую противоречивыми принципами и установками разных школ и направлений менеджмента. Принципы ситуационного подхода можно использовать в качестве побудительных мотивов для того, чтобы более осмысленно разрешать противоречия в современной управленческой мысли, для дальнейших исследований и создания новых теорий управления.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. В чём заключаются особенности ситуационных теорий лидерства?
2. Почему ситуационный подход стал доминирующей тенденцией развития зарубежной теории организации и управления?
3. Какое влияние окружающая среда оказывает на организационную структуру предприятия?
4. Почему невозможно создание единой науки управления?

## **Глава 15. Развитие отечественной теории и практики менеджмента**

### **15.1. Специфика российского менеджмента в первой половине XX в.**

Отечественные ученые внесли значительный вклад в развитие теории и практики управления в нашей стране. Это относится как к донаучному, так и к научному периоду становления управленческой науки.

Традиционно в развитии науки о менеджменте в России XX в. выделяется пять этапов<sup>495</sup>:

- 1900–10-е гг. – этап зарождения;
- 1920-е гг. – этап интенсивного развития на мировом уровне;
- 1930–50-е гг. – этап затяжного кризиса и глубокого отставания;
- 1960–80-е гг. – этап возрождения;
- с 1990 г. по настоящее время – этап догоняющего развития.

Прежде чем рассматривать становление отечественной управленческой науки, необходимо отметить, что в первой половине XX в. существовало три термина для обозначения новой управленческой науки: «научный менеджмент», «научная организация труда» и «рационализация». Первый термин был введен Ф. У. Тейлором и в переводе на русский язык означал «научное управление». Второй – «научная организация труда» – был введен профессором А. Л. Ле Шателье как французское название новой науки. Третий – «рационализация» – являлся немецким названием. Все они употреблялись как синонимы, хотя преимущественное хождение в специальной литературе имела аббревиатура НОТ (научная организация труда). Только в начале 1960-х гг. произошло разделение на НОТ и науку управления.

#### **15.1.1. Теория и практика управления в дореволюционный период**

Работы российских теоретиков и практиков менеджмента не только получили признание на Западе, но зачастую опережали аналогичные исследования в других странах. При этом социально-экономические условия, в которых проходило развитие

<sup>495</sup> Корицкий Э. Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг. // Российский журнал менеджмента. 2005. № 1. С. 127–144.

менеджмента, были значительно хуже, чем в ведущих промышленно развитых странах. К числу специфических условий, обусловивших развитие теории и практики управления в России в начале XX в., можно отнести:

- преобладание аграрного населения над индустриальным – следствием этого было отсутствие достаточного количества квалифицированных и подготовленных сотрудников (подтверждением служит наличие огромной армии дешевой рабочей силы, отсутствие наследственной рабочей аристократии, рабочих династий и устойчивого кадрового ядра рабочего класса – рабочие, вчерашние выходцы из деревни, по культуре и организации труда оставались всё еще кустарями-отходниками);
- низкую интенсивность и производительность труда по сравнению с западными странами (в 1911 г. Россия произвела готовой продукции в десять раз меньше, чем Америка, хотя население ее почти в два раза превышало население США);
- низкий уровень организации производства – в промышленности преобладали крупные фабрики, для которых была характерна высокая доля ручного неквалифицированного труда;
- отсутствие на большинстве предприятий внимания к условиям труда: низкую заработную плату, неограниченный рабочий день, отсутствие контроля за соблюдением элементарных требований техники безопасности.

На фоне экономического подъема 1909–1913 гг. значительно улучшились условия и для развития отечественного менеджмента. В отличие от подъема 1890-х гг., когда рост достигался за счет экстенсивного развития – роста добывающей промышленности и освоения новых промышленных районов, привлечения всё больших сырьевых и трудовых ресурсов, подъем 1909–1913 гг. в значительной мере основывался на интенсивных факторах, росте производительности труда на основе освоения достижений второй технологической революции и новейших управленческих технологий.

Импорт в Россию иностранной техники, капиталов и специалистов сопровождался заимствованием прогрессивных идей в области менеджмента. НОТовское движение зародилось в России примерно в то же время, что в США и в Европе. Уже в 1904 г. на Урале, в Лысьве и на других заводах делались попытки применения принципов НОТ.

В это же время начинает формироваться и первая научная школа профессора Н. И. Савина. Его работа «Резание металла» в западно-европейской литературе ставилась на один уровень с трудами Ф. У. Тейлора. Представители этой школы на основе трудов Ф. У. Тейлора и Н. И. Савина начали практическую деятельность по внедрению принципов научной организации труда на ряде заводов, прежде всего на машиностроительном заводе «Айваз» в Петербурге, построенном по последнему слову европейской техники и организации производства, на заводе «Вулкан», Семёнова, оружейном заводе, Южных железных дорогах и др. Примечательно, что до Первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тейлора, тогда как во Франции – лишь одно.

Движение по организации труда и управления получило отражение и в литературе. Возникло специальное издательство во главе с инженером Л. А. Левенстерном, выходили журналы «Русское богатство», «Мир божий», «Журнал для всех» и др., в которых активно публиковались статьи по менеджменту.

В начале XX в. усилился интерес к социальным прогнозам, изучению различных форм профессиональной ориентации и социальной организации. Такой интерес во многом стимулировали экспериментальные исследования 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.

Первые упоминания о тейлоризме появились в 1908–1909 гг. в узкоспециализированных журналах «Металлист» и «Записки Русского технического общества». Пик интереса к работам Ф. У. Тейлора приходится на 1912–1914 гг. В частности, в «Политехническом обществе», «Русском инженерном обществе», «Обществе технологов», «Клубе общественных деятелей Петербурга», проходят публичные диспуты о западных новинках НОТ. Переводятся основные работы Ф. У. Тейлора, Ф. Гилбрета, Г. Гантта и др.

В 1913 г. появился первый в мире тейлористский журнал «Фабрично-заводское дело», где систематизировалась самая разнообразная информация о создателе «научного менеджмента». Его системе уделялось широкое внимание на всех уровнях общества – от студенческих аудиторий до профсоюзов, научных обществ, министерских

кабинетов и залов заседания Государственной думы. В обсуждении принимали участие известные русские ученые, публицисты, политики: В. И. Ленин, И. Озеров, П. Маслов, А. Богданов, В. Воронцов, Р. Поляков, Г. Алексинский, Н. Сарровский, В. Железнов и др.

Движение НОТ в России было прервано в годы Первой мировой войны. Революция 1917 г. в России привела к уничтожению одной системы хозяйствования и управления и утверждению новой, так называемой социалистической системы управления производством. Это потребовало от руководителей страны оперативной организации прежде всего прикладных исследований в области адаптации старых и разработки новых эффективных средств управления.

Дискуссия вокруг тейлоризма активно развернулась после Октябрьской революции. Развитие науки и практики управления в этот период приобрело широкий общественно-политический резонанс. В то же время в первые месяцы после установления советской власти и в период военного коммунизма движение НОТ практически не получало развития. В это время научные принципы организации труда использовались лишь на отдельных предприятиях военного производства.

### ***15.1.2. Развитие менеджмента в 1920-е гг.***

После окончания Гражданской войны основным направлением экономической политики стало восстановление народного хозяйства. Однако методы военного коммунизма показали свою полную неэффективность в выведении страны из состояния разрухи и даже, наоборот, ухудшили экономическое положение в стране. На смену жесткой политике военного коммунизма пришла новая экономическая политика (НЭП). К основным задачам НЭПа относились: всемерное развитие рынка, товарно-денежных отношений, восстановление стоимостных рычагов, таких как цена, прибыль, кредит, допущение в экономику частного и иностранного капитала. Тем самым предполагалось создание системы регулируемой рыночной экономики, которая должна была складываться постепенно.

С переходом к новой экономической политике в марте 1921 г. начался второй этап в развитии научной организации труда и управления. К числу основных условий, под влиянием которых происходило формирование и развитие новых подходов к управлению предприятиями, можно отнести:



1. Отказ от всеобщего огосударствления и переход к смешанной многоукладной структуре, допущению частного и иностранного капитала (например, сдача государственных предприятий в аренду частным лицам или в концессию иностранцам, а также создание новых частных предприятий).
2. Децентрализацию управления промышленностью. Главки в системе ВСНХ были упразднены, а их функции перешли крупным районным управлениям и губернским совнархозам. В государственном секторе основной формой управления предприятием стал трест, объединявший однородные или взаимосвязанные предприятия. Вместо бюджетного финансирования предприятия, входящие в трест, переводились на хозяйственный расчет.
3. Сосредоточение всей полноты власти в руках заводууправлений в результате перевода госпредприятий на рыночные условия хозяйствования. Это способствовало обострению противоречий между интересами рабочих масс и директоров предприятий. Одним из эффективных инструментов согласования интересов работников и администрации стало ежегодное заключение коллективных договоров. Несмотря на то что при заключении договора часто возникали конфликтные ситуации (вплоть до забастовок), такая практика была распространена на протяжении всех 1920-х гг.
4. Восстановление денежной оплаты труда в промышленности, отмену уравниловки в оплате труда и введение новой тарифной и сдельной системы (1922). Средняя продолжительность рабочего дня составляла 7,4 часа, работникам предоставлялся ежегодный оплачиваемый отпуск не менее двух недель. Были отменены трудовые мобилизации, замененные свободным наймом рабочей силы.
5. Появление рынка труда (уже осенью 1921 г. предложение труда превышало спрос на него). Предприятия стали обеспечиваться рабочей силой через биржи труда. Безработные получали пособие по безработице, составлявшее около 30 руб. (на эти деньги можно было купить два демисезонных пальто).

Нэповский период стал наиболее плодотворным в эволюции отечественной управленческой мысли. Большую роль в становлении отечественной управленческой науки сыграла Первая всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, созванная под эгидой НКПС по инициативе Л.Д.Троцкого и состоявшаяся в январе 1921 г. Хотя ее организатором был

Комиссариат путей сообщения, обсуждавшиеся на конференции вопросы выходили за пределы транспортной проблематики. В работе конференции (313 участников и около 100 гостей) принимали участие представители самых различных специальностей: техники, инженеры, экономисты, психологи, физиологи, врачи и пр.

Основными докладчиками выступили: А.А.Богданов, В.М.Бехтерев, О.А.Ерманский, С.Г.Струмилин, А.К.Гастев и др. Основное внимание они сосредоточили на таких теоретических проблемах, как организация труда в масштабах общества, хозяйственная плановость, физиология и психология труда, мероприятия по объединению работ по научной организации труда и практическому их осуществлению и т.д. Главными вопросами, по которым велась наиболее активная дискуссия, являлись отношение к тейлоризму и выработка собственного, методологически обоснованного подхода к НОТ.

В ходе дискуссий по первому вопросу сформировались два противоположных лагеря: тейлористов и антейлористов. Тейлористы – И.С.Каннегиссер, В.А.Несмеянов, Н.А.Гредескул и др. – отождествляли тейлоризм с научной организацией труда и управления. Они считали, что учение Ф.У.Тейлора принципиально неоспоримо и универсально, т.е. полностью приемлемо в любых общественно-экономических условиях. Антейлористы – В.М.Бехтерев, О.А.Ерманский, П.М.Есманский и др. – обращали внимание на недопустимость полного отождествления тейлоризма с научной организацией, отмечая его устремленность на выходящую за пределы возможностей человеческого организма интенсификацию труда, противоречащую принципам гуманизма и несовместимую с ценностями нового строя, утвердившегося в России.

Второй вопрос не вызвал такого расхождения мнений. Все участники конференции подчеркивали сложность, многомерность понятия научной организации труда и выделяли не только ее хозяйственно-техническую сторону, но также общественно-экономическую и психофизиологическую. Такой комплексный подход к анализу вопросов менеджмента свидетельствует о том, что российские исследователи сделали шаг вперед по сравнению с тейлоровским учением.

Конференция была первым как в России, так и во всём мире опытом широкого обсуждения вопросов труда и стала выдающимся событием в истории формирования отечественного менеджмента.

Управления наука рассматривалась российскими учеными как межотраслевая, применимая в одинаковой степени ко всем сферам жизни. Такой подход создавал базу для поисков основных

закономерностей и принципов управления, общих для самых различных ступеней и звеньев народного хозяйства и иных сфер приложения физических и интеллектуальных способностей людей. Таким образом, развитие научного менеджмента в России с самого начала проходило в органическом единстве прикладных и общетеоретических исследований.

После проведения конференции стали создаваться десятки специализированных институтов, научных отделов разных комиссариатов и т. п., а вокруг таких ученых, как А. К. Гастев, Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский, П. М. Есманский, П. М. Керженцев, Е. Ф. Розмирович и др., – формироваться первые отечественные научные школы менеджмента.

Эту тенденцию закрепила Вторая всесоюзная конференция по НОТ, состоявшаяся в Москве в марте 1924 г. под руководством В. Куйбышева. В ходе работы конференции большое внимание было уделено методам рационализации госаппарата, делопроизводству, постановке отчетности, канцелярской технике и другим проблемам практической направленности. В соответствии с выработанной линией были выдвинуты главные задачи в области НОТ:

- 1) переработка достижений западных теоретиков и практиков и обмен опытом с ними;
- 2) увязка научно-исследовательской работы с потребностями производства;
- 3) установление тесной связи между институтами и лабораториями НОТ и их специализация;
- 4) опытное изучение труда в производстве и управлении, а также отдельных трудовых процессов;
- 5) организация школ для подготовки инструкторов, способных к внедрению лучших методов работы;
- 6) внедрение в труд и изучение на всех ступенях и во всех типах школ принципов НОТ.

После Второй конференции прикладные исследования начали доминировать над теоретико-методологическими.

Массовое движение за научную организацию труда и управление развивалось в разнообразных организационных формах:

- научно-исследовательские институты и лаборатории;
- ведомственные организации в области НОТ и управления;
- рационализаторские органы учреждений и предприятий;

- самостоятельно-общественные организации;
- центральные органы, руководящие всем движением за научную организацию труда и управления, играющие роль административно-координационного центра.

Ведущими научными институтами были:

- ЦИТ – Центральный институт труда (директор А. К. Гастев);
- КИНОТ – Казанский институт научной организации труда (директор И. М. Бурдянский);
- ВСУИТ – Всеукраинский институт труда (директор Ф. Р. Дунаевский);
- ТИНОП – Таганрогский институт научной организации производства (директор П. М. Есманский);
- ГИТУ – Государственный институт техники управления при Народном комиссариате Рабоче-крестьянской инспекции (директор Е. Ф. Розмирович).

Основной задачей научно-исследовательских институтов и лабораторий являлось изучение проблем организации труда и управления и разработка обобщающих полученные результаты теоретических положений, создание систематизированных концепций в области менеджмента. Академические исследования тесно переплетались с практической работой, большинство исследовательских институтов того времени одновременно являлись и рационализаторскими центрами. Кроме научной и рационализаторской деятельности, ведущие институты осуществляли и подготовку персонала.

В 1920-е гг. в России сформировалось несколько теоретических подходов к анализу организации и управления.

**«Тектологический» подход.** Хронологически первым и наиболее фундаментальным был подход, сформулированный А. А. Богдановым. **Александр Александрович Богданов** (настоящая фамилия Малиновский) (1873–1928) – выдающийся экономист, философ, писатель, ставший одним из основоположников отечественной фантастики, врач, основавший первый в мире институт переливания крови. Свои основные идеи А. А. Богданов изложил в докладе на тему «Организационная наука и хозяйственная плановность», прочитанном на I Всероссийской конференции по НОТ, а также в монографии под названием «Всеобщая организационная наука (тектология)» (1911).

Основная идея А. А. Богданова состоит в том, что существуют общие законы, присущие любым организационным процессам, протекающим в природе, обществе, экономике. Высказывалась

идея о необходимости системного подхода к изучению организации. А.А.Богданов дал характеристику соотношения системы и ее элементов и показал, что организованное целое больше простой суммы его частей. По его мнению, повседневная жизнь и человеческая речь, социальное общение и трудовая деятельность, экономические действия и мышление выстроены по определенной системе, у них есть своя логика и последовательность. Иными словами, они не могли бы существовать, если бы не были организованы. Перефразируя знаменитый афоризм Декарта, А.А.Богданов говорил: «Я организован, значит, я существую».

А.А.Богданов считал, что созерцательная философия должна быть отброшена и заменена всеобщей организационной «строительной» наукой – тектологией. Целью тектологии является превращение мира в организационное целое, более совершенное, чем ранее. По его мнению, любая управленческая задача состоит из целого ряда элементов. Достижение успеха заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной деятельности.

Вообще всю управленческую деятельность А.А.Богданов сводил к соединению и разъединению наличных элементов. Так, например, процесс труда он сводил к соединению различных материалов, орудий труда и рабочей силы, результатом которого является организационное целое – продукт.

В основу всеобщей организационной науки А.А.Богдановым был положен механизм, заимствованный из физико-химических наук. Он создал *теорию равновесия*, согласно которой все явления состоят из совокупности сменяющих друг друга состояний подвижного равновесия, которое устанавливается в результате столкновения различно направленных сил. Всеобщая организационная наука включает в себя два основных механизма: механизм, формирующий систему, и механизм, регулирующий систему. Основными элементами формирующего механизма являются конъюгации (неизменные первичные элементы) и ингрессии (соединительные элементы, с помощью которых осуществляется связь конъюгаций друг с другом). Суть регулирующего механизма сводится к подбору наилучшего сочетания элементов. Состояния равновесия сменяются состояниями нарушения равновесия (кризисами), которые изучаются организационной практикой.

Тектология, по мнению А. А. Богданова, носит универсальный характер и может быть одинаково успешно применена для изучения различных явлений как природы, так и общества. В основу построения всеобщей организационной науки разработчик положил универсальные организационные принципы, которые были одинаково пригодны для всех сфер человеческой деятельности:

1. Рассмотрение части системы по отношению ко всей системе, всей системы – по отношению к окружающему ее миру и в соответствии с этим планомерное распределение средств для достижения равновесия общественного хозяйства.
2. Принцип цепной связи, на основе которого был сформулирован «закон наименьших», согласно которому прочность цепи определяется наиболее слабым звеном.

А. А. Богданов рассматривал созданную им «организационную науку» в качестве всеобщей науки, т. е. науки наук, что противоречит самому опыту развития науки и практики. Он механически переносил принципы организации точных наук на другие сферы деятельности, где они либо совсем не действуют, либо действуют в ограниченных рамках.

Всеобщая организационная наука А. А. Богданова оказала серьезное влияние на ученых (П. М. Есманский и П. М. Керженцев), поддержавших его исходный тезис о существовании общеорганизационных законов. Однако, в отличие от А. А. Богданова, эти авторы ограничили круг поисков общих законов и принципов социальной сферой. Восприняв его идею о необходимости создания организационной науки, они вместе с тем не соглашались с его «всеобщетеоретическим», слишком абстрактным подходом, слабо связанным с актуальными проблемами хозяйственного управления.

**Психофизиологический подход.** Сторонники этого направления не возражали против идеи общеорганизационных законов, но не придавали ей такого значения, поскольку эти законы не являются определяющими в деятельности руководителей. Главным для всех менеджеров должно стать знание психофизиологических законов функционирования человеческого организма, необходимое для наиболее эффективного использования рабочей силы. Представителями психофизиологического подхода к анализу проблем менеджмента и идейными противниками тейлоризма стали **В. М. Бехтерев** и **О. А. Ерманский**.

В отличие от тейлоризма и фордизма, в центре внимания В. М. Бехтерева находился работник как сложное биосоциальное существо. Главным недостатком тейлоровской системы В. М. Бехтерев считал ее нерациональность по отношению к живому труду (хотя она и устанавливает рациональные способы использования машин и оборудования). Он отстаивал тезис об уникальности «человеческой машины» и необходимости более бережного ее использования в производстве, независимо от размеров предприятия и характера собственности.

Другим известным представителем психофизиологического направления был О. А. Ерманский. По его мнению, главным принципом организации труда и управления является принцип оптимума, смысл которого состоит в получении возможно большего полезного результата на единицу затрат или в использовании возможно меньшей энергии на единицу достигаемого результата.

Оценив прогрессивную роль механизации и автоматизации производства, О. А. Ерманский пришел к неожиданному выводу о том, что скоро все станут руководителями, поскольку работать будут не живые люди, а сложные машины-автоматы. Он подтверждал теоретические положения следующими выкладками: 50 лет назад соотношение между руководителями и исполнителями было 1:100, перед Первой мировой войной – 1:12, в 20-е гг. – 1:7, на крупных же предприятиях, применяющих НОТ, – 1:5, идеал Ф. У. Тейлора – 1:3, наконец, в перспективе такое соотношение должно быть 1:0.

О. А. Ерманский считал недопустимым отождествление системы Тейлора с наукой организации и управления. Он подчеркивал, что в системе факторов производства, в связи с непрерывным ростом органического строения капитала, именно человеческий труд остается основой производственной жизни, хотя и является убывающим в количественном отношении фактором. Если у Ф. У. Тейлора работник – просто «винтик», исполняющий задания инструкционной карты, то для О. А. Ерманского он – «сознательный винтик» и даже участник всей общественной жизни.

**Психотехнический подход.** Психотехника – отрасль научного знания, определяющая пригодность людей к той или иной профессии. Вопрос о профессиональном подборе впервые был поставлен на научную основу известным американским психологом Г. Мюнстербергом, наметившим пути разработки экспериментальных методов изучения личности в целях профессионального отбора



«правильных людей на правильные рабочие места». В России психотехническими исследованиями занимались **И.Н.Шпильрейн, Ф.Р.Дунаевский, К.Р.Кекчеев, М.А.Юровская** и др. Например, М.А.Юровская отмечала, что обучение играет большую роль в формировании работника, но оно не снимает проблему пригодности человека к определенной работе. Более того, некоторые качества, прежде всего интеллектуальные, а также такие, как тонкость осязания, глазомер, техническая сообразительность, могут быть развиты путем упражнений лишь до определенных пределов. Следствием этого является недостаточная продуктивность работы. Только тогда, когда большинство работников будет занято в профессиях, соответствующих их психическим и физическим особенностям, производительность труда всей страны начнет приближаться к максимуму. В 1930-е гг. это научное направление было разгромлено.

**Организационно-технический подход.** Наиболее известным сторонником организационно-технического направления был основатель Центрального института труда (ЦИТ) в Москве **А.К.Гастев**, создавший собственную научную школу. В нее также входили **Е.Ф.Розмирович, Э.К.Дрезен, Л.А.Вызов, М.П.Рудаков, В.В.Бабин-Корень, Н.А.Бернштейн, А.П.Бружес, М.Р.Журавлёв, А.Ф.Журавский, Ф.А.Кутейщиков, Н.Д.Левитов, Д.Н.Хлебников** и др. Основные положения этого направления были сформулированы, как правило, учеными-инженерами, имевшими представление о реальном производстве, поэтому носили более практический характер и были аналогичны классическим системам **Ф.У.Тейлора, Г.Форда, Г.Гантта** и др.

**Алексей Капитонович Гастев (1882–1941)** – экономист, социолог, активный деятель революционного и рабочего движения в России, с 1921 по 1938 г. возглавлял ЦИТ. Основная заслуга **А.К.Гастева** заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки – **социальной инженерии** (социального инженеризма), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики.

Одной из основных задач ЦИТа явилась разработка методов рационального обучения станочников-универсалов высокой квалификации и инструкторов. Серьезность этой задачи было обусловлено тем, что необходимость быстрого восстановления промышленности после Гражданской войны и разрухи определяла необходимость подготовки кадров в больших количествах.



Методика ЦИТа позволяла за три-шесть месяцев подготовить высококвалифицированного рабочего, тогда как в школах фабрично-заводского ученичества для этого требовалось три-четыре года. ЦИТ получил задание подготовить своими методами в течение года 10 000 рабочих. Стоимость их подготовки была определена в 1,2 млн руб. Подготовка такого же количества рабочих в школах ФЗУ обошлась бы в 24 млн руб.

Для успешной подготовки кадров в ЦИТе был создан учебный отдел, задачей которого ставилась разработка методики подготовки работников физического и умственного труда. Во второй половине 1922 г. при учебном отделе ЦИТа был создан факультет администраторов. При этом ставилась задача, наряду с передачей специальных знаний, воспитывать у будущих администраторов волевые качества. Эта часть программы, однако, была недостаточно ясной: говорилось о необходимости развивать у слушателей восприятие пространственных отношений, глазомер и т. п.

Под руководством А. К. Гастева на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по методикам ЦИТа было подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ.

В отличие от представителей общеорганизационных и психофизиологических подходов, А. К. Гастев положительно относился к идеям западных основоположников научного менеджмента, считая, что успешное развитие отечественной организационно-управленческой мысли невозможно без учета теоретических достижений и практического опыта, накопленного в развитых странах. А. К. Гастев, так же как Ф. У. Тейлор и Г. Форд, выдвигал идею о необходимости предварительного расчета и подготовки всех факторов производства во времени и в пространстве для максимального ускорения и уплотнения производственных процессов. Однако при этом для его концепции характерна идея «социализации трудового процесса», решающей роли человеческого фактора. Впервые в мировой организационно-управленческой литературе он обосновал решающую роль человека в производственных процессах, указав, что от него зависит наибольшая доля успеха всего дела.

Для западных систем НОТ в 1920-е гг. конечной целью было установление неизменного стандарта операции, применяемого, но необязательно понимаемого работником. По мнению А. К. Гастева,

точнее говорить не об априорной норме и социальной консервативности рабочего ко всему новому, а о создании необходимой психологической и общебиологической приспособленности к постоянному совершенствованию операции. Методика ЦИТа предусматривала возможность проявления свободы личной инициативы по изменению заданной нормы или стандарта. Она рассматривалась авторами как своеобразная «прививка определенной организационно-трудовой бациллы каждому рабочему, каждому участнику производства» и получила название «трудоустановки».

В отличие от Ф. У. Тейлора и Г. Форда, сосредоточивших внимание преимущественно на вопросах организации работы всего цеха и предприятия, А. К. Гастев основное внимание уделял отдельному рабочему месту. Схема исследования выглядела следующим образом: от микроанализа движений и операций, осуществляемых работником на рабочем месте, – к макроанализу предприятия в целом. Такая схема получила название методологии «узкой базы», и суть ее заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с упорядочения труда отдельного человека, кем бы он ни был – исполнителем или руководителем.

С одной стороны, А. Гастев отстаивал прагматическую идею о тождественности различных видов деятельности и управленческих процессов, с другой стороны, отождествляя труд рабочих, управляющих станком, и труд руководителей, управляющих предприятием или отраслью, он абсолютизировал этот тезис, упрощая сложность управленческих процессов и сводя интеллектуальный труд по управлению людьми к ряду простейших движений. Концепция А. К. Гастева получила признание на Западе и заставила зарубежных исследователей обратить внимание на место человека в трудовом процессе как основного движущего рычага производства, не компенсируемого никакими техническими усовершенствованиями.

Таким образом, основной областью интересов А. К. Гастева стало исследование трудовых движений в производственных процессах и разработка методов рационального производственного обучения. Он пошел дальше зарубежных коллег: проводил исследования и эксперименты по количественному учету процессов в организме и разрабатывал методы активизации возможностей работников. Похожие взгляды высказывали директор ИТУ (Института техники управления при Наркомате Рабоче-крестьянской инспекции)

Е. Ф. Розмирович, а также ее коллеги – М. П. Рудаков, Э. К. Дрезен, Л. А. Вызов и др. Сходство и различие взглядов российских и американских ученых на проблемы управления представлено в табл. 15.1.

Таблица 15.1

**Сравнение концепций российских и американских представителей классической школы научного менеджмента**

Признак сравнения	Тейлористы	Приверженцы школы А. К. Гастева
1. Конечная цель исследований	Установление стандарта операции (принцип стандарта)	Создание необходимой психологической и общебиологической приспособленности к постоянному совершенствованию операций, приемов и искусства ускорения работы
2. Цели использования хронометража, инструктажа и дифференциальной оплаты	Повышение производительности непрерывного процесса обработки и производства (цеховой уровень)	Повышение ответственности работника за свою работу (социализация трудового процесса)
3. Характеристика работника	Объект изучения	Не только объект изучения, но и творящий субъект
4. Способ обеспечения непрерывной дисциплины	Инструкционная карточка	Активная методика, заставляющая приспосабливаться и быть готовым к изменениям
5. Причины неполного выполнения работниками своих заданий	Нежелание работать	Незнание и неумение работать
6. Ориентация в процессе обучения	На максимальную производительность	На максимизацию производительности с повышением культуры труда, в основном предопределяющей самоповышение производительности труда

Основой этой научной школы было положение о существовании общих черт в производственных и управленческих процессах: во-первых, они состоят из одних и тех же элементов, во-вторых, как производственный, так и управленческий аппарат основываются на одних и тех же принципах. Эта концепция получила название **«производственной тракторки» управления**. Поскольку управленческие процессы аналогичны производственным, они также могут быть подвергнуты точному учету и планированию. Расчленив управление на отдельные операции, устанавливая их последовательность и продолжительность, изучая и измеряя их во времени и в пространстве, можно заранее рассчитать и механизировать весь ход управленческого процесса и автоматизировать труд по управлению людьми в масштабе как отдельного предприятия, так и всей страны.

Развивая это положение, сторонники «производственной тракторки» доказывали, что со временем механизация сделает вообще излишним труд по руководству людьми, он постепенно исчезнет вовсе как «особая функция особого рода людей», и «система управления людьми» заменится «системой управления вещами».

**Е. Ф. Розмирович** и ее коллеги внесли вклад в разработку конкретных проблем менеджмента, прежде всего таких, как структура и функции управления, формы его совершенствования и др. В начале 1930-х гг. подход Е. Ф. Розмирович, как и многих других теоретиков менеджмента, подвергся резкой критике.

Достижением российской управленческой мысли 1920-х гг. является разработка комплексного подхода к анализу проблем менеджмента, сформулированного директором ВСУИТа (Всеукраинского института труда) **Ф. Р. Дунаевским**. В работах Ф. Р. Дунаевского на несколько десятилетий раньше, чем на Западе, ставились проблемы использования системного и ситуационного подхода. Подчеркивая важность аккумуляции удачных образцов решений, он утверждал, что определенная совокупность обстоятельств повторяется сравнительно редко (отдельные обстоятельства могут повторяться довольно часто) и поэтому при одном стечении обстоятельств данное решение может оказаться удачным, а при другом – губительным.

Ф. Р. Дунаевский существенное место отводил также искусству руководства. Большое место в его работах занимает **концепция «административной емкости»**. Под «административной ем-

костью» понимается способность непосредственно руководить определенным количеством лиц. Она может варьироваться в зависимости от степени одаренности того или иного руководителя, его характерологических качеств, однако эти колебания в целом очень незначительны, поскольку «никто не может руководить непосредственно работой слишком большого количества лиц».

Ограниченность человеческих сил приводит к тому, что с ростом и усложнением общественного производства, с увеличением управляемой территории и управляемого населения между центральными органами и низовыми администраторами катастрофически разбухает промежуточное звено руководящих органов, которое призвано компенсировать превышение «административной емкости» центра. Возникает огромная иерархия, каждая последующая ступень которой как бы расширяет «административную емкость» вышестоящей. Проблема непрерывно растущего промежуточного звена становится всё более острой, между центром и периферией «сгущается туман бумажного производства», который негативно влияет на эффективность управления, а следовательно, и функционирования самого управляемого объекта.

По мнению Ф. Р. Дунаевского, существуют две основные возможности разрешения проблемы промежуточного звена: построение промежуточного звена какого-то нового типа или уменьшение до последней степени самой нужды в нём. Первый путь заключается в тщательном подборе персонала, в применении новых методов планирования и стимулирования, т.е. в совершенствовании социально-экономической стороны управления. Однако, несмотря на всю свою важность, он не способен самостоятельно разрешить проблему.

Второй путь сводится к расширению границ «административной емкости» с помощью техники, к рационализации технической стороны управления. Задача состоит в передаче машинам всей механической работы, подготавливающей материал для его осмысления, чтобы быстро и точно проследить эффект от каждого отдельного мероприятия. Машины лишь «электрические чернорабочие мышления», не уничтожающие потребности в человеке. Они «освобождают мозг от черной работы, передавая ее автомату, но требуют от мозга работы руководящей», являясь «интеллектуальным усилителем» и раздвигая «административную емкость». Поэтому единственно правильным решением является комплексный охват управления.

Таким образом, в 20-е гг. XX в. теория и практика менеджмента в нашей стране вышли на качественно новый уровень. В ведущих научных центрах страны переплетались три направления деятельности: научно-изыскательное, рационализаторское и учебное. По мнению западных ученых, это являлось одной из наиболее замечательных находок российской организационно-управленческой мысли и практики 1920-х гг. и не было характерно для Запада.

### **15.1.3. Особенности развития теории и практики управления в период формирования командно-административной системы в СССР**

После смерти В.И.Ленина начался пересмотр взглядов на сущность НЭПа. Несмотря на то что официально концепция НЭПа была отвергнута только в 1929 г., уже в 1925 г. фактически началось формирование основ командно-административной экономики. Знаковыми мероприятиями начального этапа этого процесса считаются:

1. Проведение социалистической индустриализации (с 1926 г.), сопровождавшееся свертыванием рыночных принципов, наступлением на частный капитал, а также усилением административных тенденций в управлении.
2. Переход к перспективному планированию (с марта 1926 г.).
3. Коллективизация сельского хозяйства (с 1928 г.).
4. Создание новой системы управления народным хозяйством.

В годы первой пятилетки произошло изменение системы управления и было проведено несколько реформ, означавших окончательную ликвидацию элементов НЭПа и становление командной модели экономического развития.

В декабре 1929 г. было принято решение о превращении синдикатов в объединения и передаче им управления промышленностью. Синдикаты перестали заниматься оптовой торговлей, она заменялась централизованным распределением по фондам и нарядам. Тресты теряли хозяйственную самостоятельность, а к концу первой пятилетки прекратили свое существование.

Банки, ранее самостоятельные, стали подчиняться Наркомату финансов. Они перестали выдавать кредиты, на их счетах находились только собственные финансовые ресурсы и бюджетные ассигнования, предназначенные для капвложений, причем эти ресурсы можно было использовать строго по плану.

Одновременно с изменением системы управления происходило наступление на частный капитал. В 1930 г. было ликвидировано большинство концессий, упразднены товарные биржи и ярмарки. Прекращалась деятельность частных и смешанных акционерных обществ, обществ взаимного кредита и т. д.

На протяжении 1930-х гг. был принят ряд законов, направленных на укрепление трудовой дисциплины:

- в августе 1929 г. была введена «непрерывка», что означало установление четырех рабочих дней и пятого выходного, который приходился на любой день недели. Эта система была отменена только в 1940 г.
- в августе 1932 г. был введен наиболее суровый закон того времени – «Об охране имущества государственных предприятий, колхозов и кооперации и укреплении общественной (социалистической) собственности». За совершение незначительных преступлений (за кражу буханки хлеба, за подобранные после уборки в поле колоски и картошку) предусматривался расстрел с конфискацией имущества, при смягчающих обстоятельствах расстрел мог заменяться лишением свободы до 10 лет.
- введен запрет на увольнение по собственному желанию.
- с ноября 1932 г. за неявку на работу предусматривалось немедленное увольнение, лишение продовольственных карточек и выселение с занимаемой жилплощади.
- в конце 1938 г. было принято решение о введении трудовых книжек, выдававшихся рабочим и служащим и необходимых для предъявления при переходе на другую работу.
- с января 1939 г. любое опоздание более чем на 20 минут приравнивалось к неоправданному отсутствию, а повторное опоздание вело к увольнению.

26 июня 1940 г. вышло новое постановление, предусматривавшее увеличение длительности рабочего времени до 8 часов. По этому постановлению любой случай неоправданного отсутствия на работе подлежал рассмотрению в народном суде, а нарушителя приговаривали к исправительным работам на рабочем месте сроком до шести месяцев, удерживая при этом до 25 % заработка. Эти постановления действовали до 1956 г. Усиление репрессивных мер сопровождалось изменением общественной роли профсоюзов, лишавшихся с этого времени своих полномочий. Одновременно расширялись полномочия руководителей предприятий.

В рассматриваемый период возникли уникальные советские институты – «шарашки». В них по своей специальности работали арестованные инженеры, конструкторы, исследователи под постоянной охраной и без права выходить за ворота этих заведений. Через систему «шарашек» прошли, например, А. Н. Туполев и С. П. Королёв. Труд заключенных стал включаться в пятилетние планы.

Таким образом, к началу 1940-х гг. в СССР была создана специфическая социально-экономическая система, получившая название «государственный социализм». Экономическая модель, реализованная в СССР к началу 1940-х гг., носила выраженный тоталитарный характер.

В результате изменения экономической модели в СССР расцвет отечественной науки о менеджменте, пришедший на 1920-е гг., сменился ее упадком в 1930–1950-е гг. Все рассмотренные выше течения и научные школы были разгромлены, а многие отечественные ученые репрессированы. В результате за указанные три десятилетия российская управленческая мысль не смогла существенно продвинуть теорию и практику менеджмента.

Причинами снижения интереса к разработке управленческой теории можно назвать:

- отказ от концепции НЭПа и становление командно-административной системы экономики;
- закрытие всех институтов и лабораторий НОТ;
- прекращение дискуссий по проблемам управления;
- упразднение научно-рационализаторских органов при ведомствах и предприятиях;
- отказ от анализа новых подходов и концепций зарубежной управленческой мысли и иностранного опыта управления.

Однако, несмотря на эти проблемы, при созданном в 1931 г. Центральном научно-исследовательском институте организации производства и управления промышленностью Наркомтяжпрома (ЦИО) были начаты исследования проблем массового и точного производства, диспетчирования оперативного управления, внутризаводского планирования и др. Аналогичные работы велись и в ряде вузов Москвы и Ленинграда, в Промышленной академии по подготовке высшего командного состава и в некоторых других организациях.



Сотрудниками ЦИО Б.Я.Каценбогеном, К.Я.Корницким, Н.А.Левинсоном и др. была сформулирована общетеоретическая концепция, которую можно назвать «организационно-производственной». В ней вместо терминов «НОТ», «управление», «рационализация» появилось понятие «организация производства». Предметом теории организации производства авторы 1930-х гг. считали «непосредственный процесс производства во всей его целостности». Основными проблемами концепции «организация производства» были: 1) проблемы организации труда; 2) проблемы организации кооперации средств производства; 3) проблемы организации управления производством.

Организация производства должна основываться на научном познании, во-первых, тех объективных законов, которые управляют общественным производством, и, во-вторых, тех законов естествознания, которые технология прилагает к производству. Новым в «организационно-производственной» трактовке было указание на зависимость организационно-управленческой сферы от объективных законов экономики. Следовательно, возникла необходимость изучения механизма действия этих законов и учета полученных теорией сведений в практике хозяйственного управления. Однако эта идея не была полностью реализована, поскольку главным регулятором хозяйственной деятельности являлся планово-распорядительный механизм.

Крупный вклад в развитие теоретических основ социальной организации производственных процессов был внесен **О.И.Непорентом**. Все операции он классифицировал на три вида по признаку их сочетания в производственном процессе: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное, – показал их влияние на длительность производственного цикла изготовления партии деталей и эффективность производственного процесса. В трудах О.И.Непорента также рассматривались закономерности определения оптимального размера партии деталей в серийном производстве и формирования заделов как в серийном, так и в массовом производстве.

В эти же годы началась разработка проблем теории социалистической организации производства. Особый интерес представляют труды **Б.Я.Каценбогена**. Он изложил свое мнение относительно

предмета и содержания науки организации производства. Центральным вопросом науки он считал кооперацию, т.е. организацию труда каждого рабочего в его взаимоотношениях с другими участниками процесса труда.

В 30-е гг. XX в. была начата большая научная и практическая работа по созданию социалистической науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в 1937 г. первого советского учебника по организации производства. Впоследствии по его типу и структуре были созданы аналогичные учебники по организации и планированию производства на предприятиях почти всех отраслей промышленности, в которых нашли отражение специфические особенности этих отраслей.

В 30-е гг. XX в. началось формирование системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Было открыто три специализированных инженерно-экономических института (Московский, Ленинградский, Харьковский), а также инженерно-экономические факультеты в составе политехнических институтов и во многих отраслевых технических вузах. В результате появилась новая для того времени специальность – «инженер-экономист отраслевого профиля», которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей. В последующие годы система повышения квалификации, созданная в 1930-е гг., развивалась и совершенствовалась за счет создания соответствующих институтов, различных курсов и т. д.

В России в 1930-е гг. получил распространение **социальный подход** к анализу проблем менеджмента. Наиболее известными представителями социального подхода были: Н.А. Витке, Я.С. Улицкий, В.В. Добрынин, С.Д. Стрельбицкий и др. Их подход резко отличался от «производственной» трактовки управленческих процессов, поскольку в его основе лежало утверждение о том, что смысл управленческой деятельности состоит в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели. Таким образом, можно сказать, что авторы социального подхода к управлению раньше, чем в других странах, высказали идеи, во многом аналогичные основным положениям американской школы человеческих отношений.

В работах Н. А. Витке говорилось о недопустимости рассмотрения работников только в качестве «винтиков сложной машины». По его мнению, смысл организационно-административной работы состоит в познании человеческих отношений, возникающих в трудовом процессе, и овладении ими, в создании системы коллективно-трудового сотрудничества, в формировании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах, в культивировании так называемого духа улья.

Представители социального подхода к функциям руководителя относили умение спаять всех членов коллектива единым и общим стремлением к достижению поставленных целей, согласование деятельности всех структурных подразделений, убеждение всех сотрудников в важности и необходимости выполняемой ими работы. К сожалению, социальная тематика управления в конце 1930-х гг. была объявлена ненужной, что привело к полувековому отставанию отечественной науки от западного научного менеджмента.

Общими особенностями развития управленческой науки в этот период являются: переход от межотраслевого к отраслевому характеру исследований, усиление прикладного, а не общетеоретического аспекта исследований, утверждение централизованной системы управления, не нуждавшейся в специальной науке о менеджменте.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите основные этапы формирования и развития отечественной управленческой мысли.
2. Какие школы управленческой мысли получили распространение в СССР в 1920-е гг? В чём их сходство и различие?
3. В чём заключаются особенности «производственной» трактовки управления?
4. Как нововведения в практике хозяйствования в 1930-е гг. повлияли на изменение направлений развития управленческой теории?
5. Охарактеризуйте сходство и различие концепций российских и американских представителей классической школы научного менеджмента.
6. В чём состоит сходство и различие социального подхода к анализу проблем менеджмента, разработанного в нашей стране, и подхода школы человеческих отношений?

## **15.2. Тенденции отечественного менеджмента во второй половине XX в.**

Во время Великой Отечественной войны система управления, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. В этот период тем не менее произошло некоторое ослабление контроля над торговлей, допущение развития кустарного производства. Однако это сопровождалось ужесточением условий труда и трудовой дисциплины. В промышленности началась массовая трудовая мобилизация, была увеличена продолжительность рабочего дня до 10–14 часов, на время войны были отменены выходные дни и отпуска. В 1942 г. для крестьян была установлена норма обязательного минимума работ в колхозе. Колхозники, не выполнявшие установленный государством минимум без уважительной причины, привлекались к судебной ответственности и приговаривались к исправительно-трудовым работам на срок до шести месяцев с удержанием 25 % заработка в пользу колхоза.

В послевоенный период произошел возврат к довоенной модели развития. При этом была проведена значительная реорганизация управления народным хозяйством, в том числе упразднен ряд государственных комитетов и наркоматов, произведена перестройка отраслевых министерств. Эта перестройка касалась только центральных органов управления и, как правило, не затрагивала промышленных предприятий и методов управления ими. В управлении сохранялся приоритет административно-командных методов руководства. Широко развернулось социалистическое соревнование, способствующее росту инициативы и энергии советских людей.

Во второй половине 1940-х гг. возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. В основном она велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования. Большое значение для развития менеджмента в СССР имела III Всесоюзная конференция по внутризаводскому планированию и управлению производством в машиностроении, состоявшаяся в Москве в феврале 1948 г. Кроме того, больше внимания стало уделяться проблемам управленческого образования: в 1950 г. вышел первый межотраслевой учебник по организации и планированию промышленного

предприятия, в котором значительное внимание было уделено чисто управленческим проблемам, в частности принципам и методам управления; в учебные планы всех отраслевых технических и инженерно-экономических вузов и факультетов в качестве обязательного был введен курс «Организация и планирование предприятия», а в экономических вузах – межотраслевой курс «Организация и планирование промышленного предприятия».

В советской литературе по управлению получило развитие направление, связанное с исследованием не закономерностей управления вообще, а особенностей планового социалистического производства. Это позволило решать сложные задачи послевоенного восстановления народного хозяйства, обеспечивать достижение достаточно высоких темпов экономического роста.

Вместе с тем следует отметить, что в послевоенный период времени наблюдалось сокращение исследований в области управления производством по философским, социальным и психологическим проблемам, по изучению его экономических основ, разработке вопросов количественной оценки явлений и процессов. Только к концу 1950-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала расширяться, наметилось постепенное преодоление негативного отношения к применению математических методов в экономике.

В конце 1950-х – начале 1960-х гг., с началом хрущевской «оттепели», кризис отечественной управленческой мысли был преодолен. Появилась возможность доступа к западной литературе по управлению, были сняты ограничения с разработки новых дискуссионных направлений исследования.

Одним из наиболее известных представителей российской экономической науки этого периода является **Леонид Витальевич Канторович**, нобелевский лауреат 1975 г. Его можно рассматривать не только как создателя нового инструмента экономического анализа – линейного программирования, но и как теоретика менеджмента. Его решение «задачи для фанерного треста», проведенное еще в 1939 г., является примером решения типичной управленческой задачи выбора оптимального (по критерию выручки) оперативного плана использования оборудования с выполнением ассортиментного задания. В послевоенный период Л. В. Канторович продолжил

совершенствовать свой инструментарий экономического анализа. Наряду с трактовкой линейного программирования как универсального метода планирования и ценообразования, Л. В. Канторович изучал математическое моделирование как аппарат, заменяющий в плановой экономике реальные рыночные инструменты.

Все задачи управления предприятием Л. В. Канторович делил на два класса:

- ресурсная задача, максимизирующая выручку за счет определения производственной программы при ограничениях на ресурсы и известных нормативах использования ресурсов в расчете на единицу продукции;
- задача о распределении производственной программы, максимизирующая количество ассортиментных наборов за счет распределения производственных заданий между различными производственными единицами с заданной производительностью. Приложения этих задач к управленческой практике многообразны: нахождение оптимальной производственной программы; оценка морального старения оборудования; методы экономии дефицитных материалов; оценка эффективности капиталовложений; решение задачи об управлении перевозками и т. д.

В 1958 г. в СССР при Академии наук по инициативе **В. С. Немчинова** была создана первая в стране лаборатория экономико-математических исследований. В работах В. С. Немчинова и его коллег были определены основные направления применения математических методов в управленческих процессах: разработаны теория плановых расчетов и общая методология оптимального планирования; составлены межотраслевые и межрегиональные балансы; представлен анализ схемы расширенного воспроизводства.

Таким образом, уже в конце 50-х – начале 60-х гг. XX в. управленческая мысль стала понимать ограниченность командно-административной системы, доминировавшей в управлении народным хозяйством. Кроме того, рост масштабов производства и числа хозяйственных связей, начало нового этапа научно-технического прогресса усложнили процессы управления и потребовали новых подходов к организации управленческих систем.

В середине 1960-х гг. были предприняты попытки реформирования экономики и отхода от командно-административной системы управления. Проведению хозяйственной реформы предшествовала

дискуссия по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 г. Начало дискуссии было положено публикациями статей профессора Е.Г. Либермана (сентябрь 1962 г.) и академика В.А. Трапезникова (август 1964 г.). Заметное влияние на ход дискуссии оказали также работы профессора А.М. Бирмана и академика В.С. Немчинова. Экономическая дискуссия явилась крупным толчком для развития собственно управленческой мысли. Появилось много монографий и статей, посвященных сущности отношений управления социалистическим производством, выяснению места, занимаемого им в базисе и надстройке, выявлению соотношения управления производством со смежными науками и т. д.

В 1965 г. была проведена **управленческая реформа**, целями которой являлись:

- 1) предоставление большей экономической свободы предприятиям;
- 2) ослабление диктата жесткого централизованного планирования, который сдерживал инициативу трудовых коллективов;
- 3) повышение экономической заинтересованности предприятий в результатах работы (прибыль планировалось сделать основным показателем их деятельности);
- 4) внедрение хозрасчетных начал и самофинансирования в экономическую деятельность предприятий.

Предприятия получили возможность самостоятельно планировать темпы роста производительности труда, снижение себестоимости продукции, устанавливать величину средней заработной платы, хотя ее фонд планировался централизованно. На предприятиях создавались фонды развития производства, жилищного и социально-бытового строительства, материального стимулирования. Их размер зависел от величины прибыли. Оценка результатов деятельности предприятия стала вестись на основе показателей прибыльности или рентабельности и показателя стоимости реализованной продукции. Вводилась плата за пользование природными ресурсами. Таким образом, теоретической основой проводимых реформ стала концепция НЭПа, но без частной собственности.

После принятия в 1965 г. решения о проведении хозяйственной реформы вопросы управления народным хозяйством были подняты до уровня первостепенных государственных задач. Важным

событием, имевшим большое значение для совершенствования научного управления производством в СССР, стала состоявшаяся в июне 1966 г. в Москве Всесоюзная научно-техническая конференция «Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью».

В целом в период 1965–1966 гг. состоялось более 30 отраслевых и региональных научно-технических конференций и совещаний по проблемам научной организации труда, производства и управления. В ходе их проведения выявилось существенное отставание теории от практики управления производством, что потребовало принятия самых энергичных мер для развертывания широких исследований в области теории управления.

В 1960-е гг. появилась концепция системы оптимального функционирования экономики (СОФЭ), которая выступала как альтернатива господствовавшим тогда методам управления народным хозяйством.

Конец 60-х гг. XX в. характеризуется выходом ряда серьезных публикаций по теоретическим проблемам управления. К их числу относятся монографии Г.Э.Слезингера, В.Г.Афанасьева, Д.М.Гвишиани, Г.А.Джавадова, О.А.Дейнеко, О.В.Козловой и И.Н.Кузнецова, Г.Х.Попова и др.

В 1960–70-е гг. произошло признание кибернетики и ее использование в исследовании в экономических процессах. В свою очередь, это способствовало признанию науки управления. Развернулись дискуссии о предмете и методологии этой науки. Создание экономической кибернетики в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И.Берга и В.М.Глушкова.

Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством. Значительное влияние на формирование системы планирования и управления народным хозяйством оказало Всесоюзное совещание по применению математических методов в экономических исследованиях и планировании. В 1970–80-е гг. началось создание автоматизированных систем управления, что привело к дальнейшему расширению исследований по математической кибернетике.

1960–70-е гг. характеризуются активным изучением зарубежного опыта по проблемам организации управления производством. Проводится значительная работа по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.



Определенный вклад в развитие теории и практики управления производством внесла Вторая всесоюзная научно-практическая конференция «Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью», состоявшаяся в июле 1972 г. в Москве.

В 1970–90-е гг. советские ученые и практики продолжали развивать концепцию совершенствования и развития системы управления, которая базировалась на так называемом триедином подходе<sup>496</sup>:

- 1) научных исследованиях в области управления;
- 2) подготовке новых кадров управления для работы в изменяющихся и измененных условиях;
- 3) рационализации всех элементов системы управления (экспериментах).

Результаты научных исследований находили отражение в партийных и правительственных документах, что, в свою очередь, служило толчком для дальнейшего развития научной мысли. Так, в «Основных направлений развития народного хозяйства на 1976–1980 годы» были перечислены совершенствование планирования, методов хозяйствования и экономического стимулирования, организационной структуры управления.

С начала 80-х гг. XX в. в теории управления постепенно нарастало понимание необходимости радикальной ломки сложившейся административно-командной системы. На апрельском пленуме ЦК КПСС (1985) было указано на необходимость приведения форм хозяйствования в соответствие с современными условиями и потребностями, намечены конкретные направления совершенствования и перестройки системы управления. Эти направления ставили перед советской наукой управления очередные задачи ее организации в области междисциплинарных исследований актуальных проблем, мобильности научных кадров, гибкости структур научных учреждений и разработок.

В работах экономистов того времени, по существу, закладывались теоретические основы для осуществления реформы, в них обосновывалась необходимость радикальных сдвигов в соотношении централизованного управления и хозяйственной свободы производственных звеньев, в установлении новой меры сочетания

<sup>496</sup> Семенова И. И. История менеджмента : учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ, 2008. 198 с.

плановости и рыночных методов, предусматривающей существенное расширение самостоятельности основного звена экономики и резкое повышение уровня его ответственности за конечные итоги производственной деятельности. Однако внедрение новой системы управления планировалось в рамках существующего строя, она должна была придать ему большую устойчивость и динамизм, упрочить его основы, укрепить порядок и организованность.

Во второй половине 1980-х гг. в научной литературе был поставлен вопрос: возможна ли в принципе новая система управления в рамках существующей модели социализма? Активными участниками дискуссии стали: Л. И. Абалкин, П. Г. Бунич, Г. Х. Попов, Н. П. Шмелёв и многие другие. В их работах говорилось о кризисе существующего варианта социалистической идеи, о несовместимости рыночной системы и плана.

Перестройка, начатая Генеральным секретарем ЦК КПСС М. С. Горбачёвым в 1986 г., не имела под собой твердой теоретической основы и целостной программы реформирования. Проводились лишь отдельные мероприятия, целью которых было повышение темпов социально-экономического развития СССР. С 1985 г. по 1989 г. было осуществлено большое количество разнообразных экономических экспериментов по отдельным отраслям и предприятиям, направленных на проверку результатов новых методов планирования и управления. Однако к концу 1980-х гг. стало ясно, что нельзя добиться существенных результатов путем частичного усовершенствования.

Таким образом, советский период развития теории и практики управления в нашей стране характеризуется значительными достижениями в области приспособления управления к требованиям административно-командной системы: к ее политике, идеологии, к организационно-правовому и хозяйственному механизмам. Весь потенциал советских ученых и практиков-управленцев был направлен на реализацию идей и целей административно-командной системы управления. Однако система управления доказала свою несостоятельность и потребовала радикальной перестройки, основанной на изменении форм собственности, предоставлении предприятиям прав на хозяйственную самостоятельность в распоряжении материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, результатами труда и выхода на внешние рынки.

Радикальная реформа управления ставила своей целью переориентацию экономического роста на конечные результаты, на удовлетворение общественных потребностей. Содержание реформы заключалось в переходе от преимущественно административных к экономическим методам руководства на всех иерархических уровнях, к управлению интересами и через интересы, к широкой демократизации управления, всемерной активизации человеческого фактора.

В стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Специальная комиссия, возглавляемая академиком А. Г. Аганбегяном, предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

- 1) внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;
- 2) быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;
- 3) создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С. С. Шаталина подготовила программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России.

Таким образом, развитие взглядов на управление социалистическим производством, происходившее все предыдущие годы, послужило основой для проведения в середине 1990-х гг. революционной перестройки политической и экономической систем управления в нашей стране и разрушения системы централизованного управления, складывавшейся десятилетиями.

Появление в России предприятий с различными формами собственности привело к усилению многообразия форм и методов управления. В 1990-х гг. это актуализировало исследование проблемы функций, структур и процессов управления (но уже в терминах реструктуризации управления организациями с учетом перехода к рыночной экономике), кадровых проблем, и среди них – вопросов мотивации и стимулирования, вопросов подготовки и оперативной переподготовки кадров для работы в новых условиях. Особенность формирования рыночных отношений в этот период заключалась в попытках перенести на наши условия практически в неизменном виде системы управления, сложившиеся на Западе. Однако, как показала практика, это не принесло экономике страны ожидаемых результатов.

В настоящий момент в России актуальными в исследованиях по управлению остаются такие исследовательские направления, как: стратегическое управление и стратегический маркетинг; организационная культура и организационное развитие; реструктуризация и реинжиниринг, бенчмаркинг и управление изменениями.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите основные этапы развития управленческой теории в нашей стране во второй половине XX в. По какому критерию выделяются этапы?
2. В чём состоят принципиальные отличия российской управленческой мысли от западной?
3. Назовите основные этапы развития практики менеджмента в СССР во второй половине XX в. С чем связано выделение этих этапов?

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обзор концепций управления показывает, что теория управления постоянно развивалась и развивается, выдвигая новые идеи, способствующие эффективному управлению. В то же время практика бизнеса и управления оказывается гораздо богаче и ставит перед учеными новые, разнообразные и глубокие проблемы, которые стимулируют дальнейшее развитие науки управления.

Современной тенденцией развития теории и практики управления являются, с одной стороны, их гуманизация, а с другой – стремление к созданию интегрированной системы менеджмента. Интегрированность в данном случае предполагает всесторонний подход к управлению организацией с учетом ее сложности и нелинейности происходящих в ней изменений.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Адамецки, К.* О науке организации [Текст] / К. Адамецки. – Москва : Экономика, 1972. – 191 с.
2. *Айвазян, С.А.* Основы эконометрики [Текст] / С.А. Айвазян. – Москва : ЮНИТИ, 2001. – 432 с.
3. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [Текст] / Р. Акофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 447 с.
4. *Алексеев, В.П.* История первобытного общества [Текст] / В.П. Алексеев, А.И. Першиц. – Москва : Высшая школа, 2001. – 317 с.
5. *Алексеевский, В.* Социокультурная концепция общей теории менеджмента [Текст] / В. Алексеевский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 21–36.
6. *Американские буржуазные теории управления* [Текст] / под ред. Б.З. Мильнера, Е.А. Чижова. – Москва : Мысль, 1978. – 366 с.
7. *Антология мировой политической мысли* [Текст] : в 5 т. – Москва : Мысль, 1997.
8. *Аристотель.* Политика [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.klex.ru/24m> (дата обращения: 15.01.2015).
9. *Аристотель.* Политика. Афинская политика [Текст] / Аристотель. – Москва : Мысль, 1997. – 459 с.
10. *Артхашастра, или «Наука политики»* [Текст]. – Москва : Наука, 1993. – 793 с.
11. *Бабин-Корень, В.В.* Материалы I Международного конгресса по НОТ [Текст] / В.В. Бабин-Корень // Организация труда. – 1924. – № 6–7. – С. 83–99.
12. *Бабин-Корень, В.В.* Подготовка рабочей силы в Западной Европе и Америке [Текст] / В.В. Бабин-Корень. – Москва : Издательство ВЦСПС, 1929. – 132 с.
13. *Бабин-Корень, В.В.* Управление рабочей силой. Американская практика [Текст] / В.В. Бабин-Корень. – Москва : Издательство ВЦСПС, 1925. – 182 с.
14. *Белковский, А.* Заново изобретая лидерство (уроки Т. Питерса) [Текст] / А. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 3–9.
15. *Белых, А.А.* История советских экономико-математических исследований (1917 – начало 60-х годов) [Текст] / А.А. Белых. – Ленинград : Издательство ЛГУ, 1990. – 141 с.

16. *Белых, А.А.* Об отношении экономистов к математике в период с начала 30-х до середины 50-х годов [Текст] / А. А. Белых // Истоки: вопросы истории народного хозяйства и экономической мысли. – Москва : Экономика, 1990. – Вып. 2. – С. 173–186.
17. *Беркович, Д.М.* Формирование науки управления производством [Текст] / Д. М. Беркович. – Москва : Наука, 1973. – 148 с.
18. *Быков, Ф.С.* Зарождение общественно-политической и философской мысли в Китае [Текст] / Ф.С. Быков. – Москва : Наука, 1966. – 242 с.
19. Бюрократизм и бюрократия: необходимость уточнений [Текст] / А. Гудков, Ю. Левада, Ф. Лаверсон, Л. Седов // Государство и право. – 2004. – № 1. – С. 42–52.
20. *Варрон, Марк Теренций.* Сельское хозяйство [Текст] / Марк Теренций Варрон. – Москва ; Ленинград : Издательство АН СССР, 1963. – 218 с.
21. *Вдовин, А.И.* История развития науки и практики управления производством [Текст] / А. И. Вдовин, В. А. Заренков, Е. Н. Згода. – Санкт-Петербург : ЛенСпецСМУ, 2001. – 224 с.
22. *Вебер, М.* Избранные произведения [Текст] / М. Вебер. – Москва : Прогресс, 1990. – 804 с.
23. *Веркуттер, Ж.* Древний Египет [Текст] / Ж. Веркуттер. – Москва : АСТ, 2004. – 158 с.
24. *Вильховченко, Э.Д.* Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности [Текст] / Э. Д. Вильховченко. – Москва : Наука, 1971. – 207 с.
25. *Виханский, О.С.* Менеджмент [Текст] : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 2003. – 527 с.
26. *Виханский, О.С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Издательство Московского университета, 1995. – 415 с.
27. Всемирная история экономической мысли [Текст] : в 6 т. – Москва : Мысль, 1987–1997.
28. Всеобщая история менеджмента [Текст] / под общ. ред. И. И. Мазура. – Москва : ЕЛИМА, 2007. – 784 с.
29. *Гайденок, П.П.* История и рациональность: Социология М. Вебера и веберовский ренессанс [Текст] / П. П. Гайденок, Ю. Н. Давыдов. – Москва : Политиздат, 1991. – 367 с.

30. *Галаган, А.А.* Русский предприниматель: и собственник, и управленец [Текст] / А.А. Галаган // Сб. докладов IV конференции по ИУМ. – Москва : ТЕИС, 2001. – С. 27–37.
31. *Гвишиани, Д.М.* Организация и управление [Текст] / Д.М. Гвишиани. – Москва : Наука, 1972. – 536 с.
32. *Гвишиани, Д.М.* Организация и управление [Текст] / Д.М. Гвишиани. – Москва : Издательство МГТУ им. Н.Э.Баумана, 1998. – 331 с.
33. *Голубев, К.И.* История менеджмента: тенденция гуманизации [Текст] / К.И. Голубев. – Санкт-Петербург : Юридический центр Пресс, 2003. – 221 с.
34. *Голубков, Е.П.* Системный анализ как методологическая основа принятия решений [Текст] / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 95–115.
35. Государственная политика и управление [Текст] : в 2 ч. / под ред. Л.В.Сморгунова. – Москва : РОССПЭН, 2006. – Ч. 1 : Концепции и проблемы государственной политики и управления. – 381 с.
36. Государственное управление [Текст] : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration» : пер. с англ. – Санкт-Петербург : Петрополис, 2001. – 630 с.
37. *Грейсон-мл., Дж.* Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] / Дж. Грейсон мл., К. О’Делл. – Москва : Экономика, 1991. – 319 с.
38. *Гусева, Т.* Интеграция как закономерный этап развития систем менеджмента [Текст] / Т. Гусева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 75–86.
39. *Гэлбрейт, Д.* Экономические теории и цели общества [Текст] / Д. Гэлбрейт. – Москва : Прогресс, 1976. – 405 с.
40. *Дафт, Р.* Менеджмент [Текст] / Р. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 829 с.
41. *Дейнеко, О.А.* Методологические проблемы науки управления производством [Текст] / О.А. Дейнеко. – Москва : Наука, 1970. – 293 с.
42. *Демьяненко, А.* Мифы о системе научного менеджмента Ф.У.Тейлора [Текст] А. Демьяненко // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. – С. 118–122.



43. *Дживигелов, А.К.* Средневековые города в Западной Европе [Текст] / А.К.Дживигелов. – Москва : Книжная находка, 2002. – 301 с.
44. *Джуран, Д.* Качество в истории цивилизации [Текст] : в 3 т. / Д.Джуран. – Москва : Стандарты и качество, 2005.
45. *Друкер, П.* Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : пер. с англ. / П.Друкер. – Москва : Вильямс, 2000. – 272 с.
46. *Друкер, П.Ф.* Посткапиталистическое общество [Текст] / П.Ф.Друкер // Новая постиндустриальная волна на Западе. – Москва : Academia, 1999. – С. 67–100.
47. *Друкер, П.* Практика менеджмента [Текст] : пер. с англ. / П.Друкер. – Москва : Вильямс, 2003. – 398 с.
48. *Друкер, П.* Управление, нацеленное на результаты [Текст] / П.Друкер. – Москва : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 191 с.
49. *Друкер, П.* Энциклопедия менеджмента [Текст] / П.Друкер ; пер. с англ. О.Л.Пелявского. – Москва : Вильямс, 2004. – 421 с.
50. *Дункан, У.Дж.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст] : пер. с англ. / У.Дж.Дункан. – Москва : Дело, 1996. – 272 с.
51. *Дятлов, А.* Общий менеджмент: концепции и комментарии [Текст] : учеб. / А.Дятлов, М.Плотников, И.Мутовин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 398 с.
52. *Егоршин, А.П.* Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / А.П.Егоршин. – 4-е изд. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
53. История Древней Греции [Текст] / Ю.В.Андреев, Г.А.Кошеленко, В.И.Кузищин, Л.П.Маринович ; под ред. В.И.Кузищина. – Москва : Высшая школа, 2003. – 399 с.
54. История политических и правовых учений [Электронный ресурс] : учеб. / под ред. О.Э.Лейста. – Москва : Юридическая литература, 1997. – URL: <http://feelosophy.narod.ru/leist/L0.html> (дата обращения: 19.01.2015).
55. История экономической мысли в России [Текст] / под ред. А.Н.Марковой. – Москва : ЮНИТИ, 1996. – 136 с.
56. *Ишков, М.Н.* Навуходоносор [Текст] / М.Н.Ишков. – Москва : Астрель, 2001. – 441 с.

57. *Кабушкин, Н.И.* Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2002. – 336 с. – URL: <http://www.oglibrary.ru/data/demo/3610/3610.html> (дата обращения: 12.01.2015).
58. *Каменицер, С. Е.* Основы управления промышленным производством [Текст] / С. Е. Каменицер. – Москва : Мысль, 1971. – 287 с.
59. Капитулярий о поместьях [Электронный ресурс] // Практикум по истории средних веков. – Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 1999. – Ч. I. – URL: <http://nobles.narod.ru/capitul.htm> (дата обращения: 15.01.2015).
60. *Карлоф, Б.* Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. – 238 с.
61. *Катон, Марк Порций.* Земледелие [Текст] / Марк Порций Катон ; пер. и коммент. М. Е. Сергеевко при участии С. И. Протасовой. – Москва ; Ленинград : Издательство АН СССР, 1950. – 220 с.
62. Катон (Старший). Жизнь и деятельность [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.historicus.ru/151> (дата обращения: 15.01.2015).
63. *Кашникова, Т.В.* История экономики [Текст] / Т. В. Кашникова, Е. П. Костенко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 507 с.
64. *Кашникова, Т.В.* Экономическая история [Текст] / Т. В. Кашникова, Е. П. Костенко. – Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2010. – 640 с.
65. *Кезин, А.В.* Менеджмент: методологическая культура [Текст] / А. В. Кезин. – Москва : Гардарики, 2001. – 266 с.
66. Классики менеджмента [Текст] : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 1168 с.
67. Классики теории государственного управления: американская школа [Текст] / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. – Москва : Издательство Московского университета, 2003. – 799 с.
68. *Клок, К.* Конец менеджмента [Текст] / К. Клок, Дж. Голдсмит. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 364 с.
69. Книга правителя области Шан [Текст] : пер. с кит. – Москва : Ладомир, 1993. – 392 с.
70. *Кнорринг, В.И.* Теория, практика и искусство управления [Электронный ресурс] / В. И. Кнорринг. – Москва : Норма, 2001. – URL: <http://www.i-u.ru> (дата обращения: 13.12.2009).

71. *Ковалев, М. К* вопросу проблемно ориентированного подхода в менеджменте [Текст] / М. Ковалев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 3–8.
72. *Козаченко А.В.* Ситуационная модель руководства [Электронный ресурс] / А. В. Козаченко // Элитариум – переосмысление дистанционного образования. – URL: [http://www.elitarium.ru/2010/12/07/situacionnye\\_modeli\\_rukovodstva.html](http://www.elitarium.ru/2010/12/07/situacionnye_modeli_rukovodstva.html) (дата обращения: 12.01.2015).
73. *Колумелла.* О сельском хозяйстве [Текст] / Колумелла // Ученые земледельцы древней Италии / под ред. М. Е. Сергеевко. – Ленинград : Наука, 1970. – С. 114–198.
74. *Костюк, В.Н.* История экономических учений [Текст] / В. Н. Костюк. – Москва : Центр, 1998. – 223 с.
75. *Кравченко, А.И.* История менеджмента [Текст] / А. И. Кравченко. – Москва : Академический проект, 2002. – 560 с.
76. *Красова, О.* Мэри Паркер Фоллетт [Электронный ресурс] / О. Красова. – URL: [http://www.royalLib.ru/read/krasova\\_olga/meri\\_parker\\_follett.html](http://www.royalLib.ru/read/krasova_olga/meri_parker_follett.html) (дата обращения: 30.04.2015).
77. *Красова, О.* Питер Друкер [Электронный ресурс] / О. Красова. – URL: <http://readr.ru/olga-krasova-i-dr-piter-druker.html> (дата обращения: 16.09.2009).
78. *Кредисов, А.И.* История учений менеджмента [Текст] / А. И. Кредисов. – Киев : ВИРА-Р, 2000. – 335 с.
79. *Крейнер, С.* Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент [Текст] / С. Крейнер ; пер. с англ. А. Трактинский. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 355 с.
80. Ксенофонт. Домострой [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/ksenofont\\_domostroy](http://www.i-u.ru/biblio/archive/ksenofont_domostroy) (дата обращения: 22.12.2009).
81. *Кузнецов, Ю.В.* Проблемы теории и практики менеджмента [Текст] / Ю. В. Кузнецов. – Санкт-Петербург : Издательство СПбГУ, 1994. – 206 с.
82. *Кузнецова, Н.В.* Хороший лидер не имеет подчиненных [Текст] / Н. В. Кузнецова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 6. – С. 116–122.
83. *Кунц, Г.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] : в 2 т. / Г. Кунц, С. О’Доннел. – Москва : Прогресс, 1981.

84. *Кэлнан, Д.* Перемены: секреты позитивных изменений для организаций и их лидеров [Текст] / Д. Кэлнан ; пер. с англ. В. Загребельного. – Москва : Стандарты и качество, 2008. – 108 с.
85. *Лафта, Д.К.* Теория организации [Текст] / Д. К. Лафта. – Москва : ТК Велби ; Проспект, 2006. – 415 с.
86. *Лисицын, В.Н.* О науке управления [Текст] / В. Н. Лисицын, Г. Х. Попов // Плановое хозяйство. – 1968. – № 3.
87. *Литвак, Б.Г.* Разработка управленческого решения [Текст] / Б. Г. Литвак. – Москва : Дело, 2004. – 416 с.
88. *Макашов, И.Н.* Всемирная история управленческой мысли [Текст] / И. Н. Макашов, Н. В. Овчинникова. – Москва ; Санкт-Петербург : РГГУ, 2007. – 672 с.
89. *Макашов, И.Н.* История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.) [Текст] / И. Н. Макашов, Н. В. Овчинникова. – Москва : Компания Спутник+, 2008. – 505 с.
90. *Макиавелли, Н.* Государь [Текст] : сочинения / Н. Макиавелли. – Москва : ЭКСМО-Пресс ; Харьков : Фолио, 2001. – 656 с.
91. *Макиавелли, Н.* Государь [Электронный ресурс] / Н. Макиавелли. – URL: <http://www.koob.ru/machiavelli/gosudar> (дата обращения: 19.01.2015).
92. *Маркс, К.* Капитал. Т. 1 [Текст] / К. Маркс // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – Изд. 2-е. – Москва : Политиздат, 1960. – Т. 23. – С. 43–784.
93. *Маркс, К.* Капитал. Т. 3, ч. 1 [Текст] / К. Маркс // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – Изд. 2-е. – Москва : Политиздат, 1961. – Т. 25, ч. 1. – С. 29–505.
94. *Мартышин, А.В.* Фома Аквинский [Текст] / А. В. Мартышин // История политических учений. – Москва : Юристъ, 1996. – Вып. 1. – С. 68–73.
95. *Маршев, В.И.* История управленческой мысли [Текст] / В. И. Маршев. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 731 с.
96. *Маслов, В.* Концептуальные установки менеджмента [Текст] / В. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 3–19.
97. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [Текст] : пер. с англ. / А. Маслоу. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 413 с.
98. *Маслоу, А.* Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – Санкт-Петербург : Евразия, 1999. – 479 с.

99. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2005. – 720 с.
100. Мильнер, Б.З. Управление будущего: предпосылки и тенденции [Текст] / Б.З. Мильнер // Экономист. – 1995. – № 4. – С. 23–32.
101. Минц, Г.И. Критика буржуазных теорий свободного времени [Текст] / Г.И. Минц. – Москва : Знание, 1971. – 48 с.
102. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 684 с.
103. Моисеев, Н.Н. Бронислав Трентовский и возникновение кибернетики [Текст] / Н.Н. Моисеев // Экология и жизнь. – 2007. – № 8. – С. 15–19.
104. Монтэ, П. Египет Рамсесов [Текст] / П. Монтэ. – Москва : Наука, 1989. – 375 с.
105. Мор, Т. Утопия [Электронный ресурс] / Т. Мор. – URL: [http://webreading.ru/sci\\_/sci\\_philosophy/tomas-mor-utopiya.html](http://webreading.ru/sci_/sci_philosophy/tomas-mor-utopiya.html) (дата обращения: 20.01.2015).
106. Морган, Л.Г. Древнее общество [Текст] / Л.Г. Морган. – Ленинград : Издательство Института народов Севера ЦИК СССР, 1935. – 350 с.
107. Мунин, П.И. Менеджмент устойчивого развития (неопределенностно-информационный анализ) [Текст] / П.И. Мунин, М.П. Мунина, М.П. Мунин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 131–138.
108. Мюнстерберг, Г. Основы психотехники [Текст] / Г. Мюнстерберг. – Москва, 1922.
109. Мюнцер Томас [Электронный ресурс] // Большая советская энциклопедия. – Москва : Советская энциклопедия, 1969–1978. – URL: <http://www.rubricon.com/qe.asp?qttype=4&qall=0&aid={2B0C0ABF-F643-43AC-82F7-EF057C58AEE6}&ii=1&id=1&sletter=%u041C&rq=0&onlyname=checked&newwind=&psize=200&pn=33> (дата обращения: 21.01.2015).
110. Никитин, Т.Н. Сен-Жерменский полиптик – важнейший учетный документ раннего средневековья (начало IX в.) [Текст] / Т.Н. Никитин // Делопроизводство. – 2003. – № 2. – С. 93–94.
111. Никулин, Л.Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и «ньюэкономики» [Текст] / Л.Ф. Никулин. – Москва : Юнити-Дана, 2004. – 128 с.

112. НОТ. Научная организация труда и управления [Текст]. – Москва : Экономика, 1966. – 432 с.
113. Ожиганов, Э.Н. Политическая теория М.Вебера. Критический анализ [Текст] / Э.Н.Ожиганов. – Рига : Зинатне, 1986. – 156 с.
114. Оучи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы [Текст] / У.Оучи. – Москва : Экономика, 1984. – 183 с.
115. Пачоли, Л. Трактат о счетах и записях [Текст] / Л.Пачоли. – Москва : Финансы и статистика, 1985.
116. Петти, У. Трактат о налогах и сборах [Электронный ресурс] / У.Петти. – URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/petti\\_traktat](http://www.i-u.ru/biblio/archive/petti_traktat) (дата обращения: 23.07.2009).
117. Пивнев, Е.С. Теория управления [Текст] / Е.С.Пивнев. – Томск : Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2005. – 246 с.
118. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) [Текст] : пер. с англ. / Т.Питерс, Р.Уотермен. – Москва : Прогресс, 1986. – 418 с.
119. Платон. Филеб ; Государство ; Тимей ; Критий [Текст] / Платон ; пер. с древнегреч.: С.С.Аверинцева и др. – Москва : Мысль, 1999. – 654 с.
120. Полукаров, В. Психология менеджмента [Текст] / В.Полукаров, В.Петрушин. – Москва : КноРус, 2008. – 271 с.
121. Попов, В.П. Полезно ли понимать закономерности эволюции менеджмента? [Текст] / В.П.Попов, И.В.Крайнюченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 139–141.
122. Портер, М. Конкуренция [Текст] : пер. с англ. / М.Портер. – Москва : Вильямс, 2001. – 495 с.
123. Почебут, Л.Г. Индустриальная социальная психология [Текст] / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. – 180 с.
124. Приходько, В. Современная организационная парадигма [Текст] / В.Приходько // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – С. 3–11.
125. Розанова, Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке [Текст] / Н.Розанова // Вопросы экономики. – 2002. – № 1. – С. 50–67.

126. *Розмирович, Е.Ф.* Файолизм или марксизм [Текст] / Е.Ф.Розмирович // Хозяйство и управление. – 1925. – № 6.
127. *Рубцов, С. К* вопросу о построении общей теории менеджмента [Текст] / С.Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 18–26.
128. *Савченко, А.Б.* Искусство управления ситуацией: опыт Востока и Запада [Текст] / А.Б.Савченко. – Москва : Маркет ДС, 2006. – 270 с.
129. Салическая правда [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bookluck.ru/bookuorui.html> (дата обращения: 08.04.2009).
130. *Салмон, Р.* Будущее менеджмента [Текст] / Р.Салмон. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 304 с.
131. *Седлак, М.* Сущность и содержание теории менеджмента [Текст] / М.Седлак// Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 5. – С. 107–112.
132. *Семенов, А.* Психология и этика менеджмента и бизнеса [Текст] / А.Семенов, Е.Маслова. – Москва : Дашков и К, 2008. – 274 с.
133. *Семенова, И.И.* История менеджмента [Текст] : учеб. пособие / И.И.Семенова. – Москва : ЮНИТИ, 2008. – 198 с.
134. *Смирин, М.М.* Народная реформация Томаса Мюнцера и Великая крестьянская война [Текст] / М.М.Смирин. – 2-е изд. – Москва : Издательство АН СССР, 1955. – 568 с.
135. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vixri.com/d/Adam%20Smit%20-%20Issledovanie%20o%20prirode%20i%20prichinax%20bogatstva%20narodov.pdf> (дата обращения: 22.01.2015).
136. Современная западная социология [Текст] : словарь. – Москва : Политиздат, 1990. – 432 с.
137. *Спивак, В.А.* Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / В.А.Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 352 с.
138. *Спивак, В.А.* Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А.Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 412 с.
139. *Стариков, Н.* Существующие направления реализации системного подхода [Электронный ресурс] / Н.Стариков // СЕРТИКОМ. – <http://www.certicom.kiev.ua/systema.html> (дата обращения: 21.05.2015).



140. Суриков, И. Древняя Греция: история и культура [Текст] / И. Суриков. – Москва : АСТ, 2005. – 193 с. – (Серия «Университетская библиотека»).
141. США: современные методы управления [Текст] / под ред. Б.З. Мильнера. – Москва : Наука, 1971. – 375 с.
142. Таун, Г. Предисловие к книге Ф.Тейлора «Управление фабрикой» [Текст] / Г. Таун // Тейлор Ф. Научная организация труда. – Москва : Транспечать, 1924.
143. Тейлор, Ф. Менеджмент [Текст] / Ф. Тейлор. – Москва : Издательство журнала «Контроллинг», 1992. – 137 с.
144. Тейлор, Ф. Научные основы организации промышленных предприятий [Текст] / Ф. Тейлор. – Санкт-Петербург : Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1912. – 186 с.
145. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс] / Ф. Тейлор. – URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor\\_principi](http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor_principi) (дата обращения: 02.01.2010).
146. Тейлор, Ф.У. Тейлор о тейлоризме [Текст] / Ф.У. Тейлор. – Москва ; Ленинград : Техника управления, 1931. – 196 с.
147. Тейлор, Ф. Усовершенствованная система сдельной платы [Текст] / Ф. Тейлор. – Санкт-Петербург : Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1914. – 63 с.
148. Терешков, Д. К вопросу о классификации потребностей [Текст] / Д. Терешков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 89–92.
149. Траут, Дж. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям [Текст] / Дж. Траут. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 224 с.
150. Уотермен, Р. Фактор обновления. Как сохраняют работоспособность лучшие фирмы [Текст] : пер. с англ. / Р. Уотермен. – Москва : Прогресс, 1988. – 362 с.
151. Управление по результатам [Текст] / Т.Санталайнен, Э.Вoutilainen, П.Поренне, Й.Ниссинен. – Москва : Прогресс, 1988. – 318 с.
152. Управление человеческими ресурсами [Текст]. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1197 с.
153. Управление – это наука и искусство [Текст] / А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – Москва : Республика, 1992. – 349 с.



154. *Фалмер, Р.М.* Энциклопедия современного управления [Текст] : в 5 т. / Р.М. Фалмер. – Москва : ВИПКЭнерго, 1992.
155. *Философский энциклопедический словарь* [Текст]. – Москва : Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
156. *Форд, Г.* Моя жизнь, мои достижения [Текст] / Г. Форд. – Минск : Попурри, 2009. – 352 с.
157. *Фрей, Дж.* Система Тейлора и рабочий класс [Текст] / Дж. Фрей. – Москва : Земля и фабрика, 1924. – 117 с.
158. *Хажински, А.* Гуру менеджмента [Текст] / А. Хажински ; пер. с англ. Н. Габенов, Ю. Каптуревский. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 680 с.
159. *Хайек, Ф.А.* Дорога к рабству [Текст] / Ф.А. Хайек. – Москва : Экономика, 1992. – 175 с.
160. *Херцберг, Ф.* Побуждение к труду и производственная мотивация [Текст] / Ф. Херцберг, М. У. Майнер // Социологические исследования. – 1990. – № 1. – С. 123–131.
161. *Хлюнева, М.* Пирамида Маслоу плюс, или Когда бесспорное стало сомнительным [Текст] / М. Хлюнева, А. Звезденков, В. Верхоглазов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 33–48.
162. *Холл, Р.Х.* Организации: структуры, процессы, результаты [Текст] / Р.Х. Холл. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 509 с.
163. *Хрестоматия по истории государства и права зарубежных стран* [Текст] : в 2 т. – Москва : Норма, 2003.
164. *Хэнди, Ч.* Время безрассудства [Текст] / Ч. Хэнди. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 278 с.
165. *Хэнди, Ч.* По ту сторону уверенности: изменяющийся мир организаций [Текст] / Ч. Хэнди. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 288 с.
166. *Цветаев, В.М.* Трудовая мотивация в процессе перемен [Текст] / В.М. Цветаев // Вестник СПбГУ. Сер. 5, Экономика. – 1999. – № 1. – С. 166–172.
167. *Черников, А.П.* Графики Ганта в управлении производством [Текст] / А. П. Черников. – Москва ; Ленинград : Стандартизация и рационализация, типо-лит. им. Воровского, 1934.
168. *Чиркин, В.К.* Государственное управление [Текст] / В.К. Чиркин. – Москва : Юристъ, 2003. – 320 с.

169. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст] / С.Н. Чудновская. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 239 с.
170. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации [Текст] / Дж. Шелдрейк ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 352 с.
171. Шкатулла, В. Гуманизация трудовых отношений: осознанная необходимость [Текст] / В. Шкатулла // Человек и труд. – 1997. – № 2. – С. 94–96.
172. Шпотов, Б. Социально-экономические эксперименты Генри Форда [Текст] / Б. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 109–113.
173. Штейн, Л. Учение об управлении и право управления с сравнением литературы и законодательств Франции, Англии и Германии [Текст] / Л. Штейн ; пер. с нем. И. Андреевского. – Санкт-Петербург : А. С. Гиероглифов, 1874. – 594 с.
174. Штекли, А. Томас Мюнцер [Текст] / А. Штекли. – Москва : Молодая гвардия, 1961. – 319 с.
175. Щербина, В.В. Социальные теории организации [Текст] / В.В. Щербина. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 264 с.
176. Экономическая кибернетика [Текст]. Ч. I. Основы теории хозяйственных систем / под ред. И. М. Сыроежина. – Ленинград, 1974. – 124 с.
177. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Электронный ресурс] / Г. Эмерсон. – URL: <http://orel.rsl.ru/nettext/ekonomik/emerson/12pr002.htm> (дата обращения: 27.01.2010).
178. Энгельс, Ф. Крестьянская война в Германии [Текст] / Ф. Энгельс // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – Изд. 2-е. – Т. 7. – С. 343–437.
179. Энгельс, Ф. Юридический социализм [Текст] / Ф. Энгельс, К. Каутский // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – Изд. 2-е. – Москва : Политиздат, 1961. – Т. 21. – С. 495–516.
180. Энциклопедический словарь Ф.А.Брокгауза и И.А.Ефрона. – Т. I–XLI. – Санкт-Петербург : Брокгауз – Ефрон, 1890–1907.
181. Anthony, P.D. The Ideology of Work [Text] / P.D. Anthony. – London : Tavistock, 1977. – 340 p.
182. Barnard, C. Organization and Management: Selected Papers [Text] / C. Barnard. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938.

183. *Barnard, C.* The Functions of the Executive [Text] / C. Barnard. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938. – 321 p.
184. *Blum, M.L.* Industrial Psychology [Text] / M. L. Blum, J. C. Naylor. – New York : Harper & Row, 1968. – 633 p.
185. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* [Text] / ed. by H. C. Metcalf and L. Urwick. – New York : Harper & Row, 1942.
186. *Follett, M.P.* The New State-Group Organization: The Solution for Popular Government [Text] / M. P. Follett. – London : Longmans, Green, 1918. – 373 p.
187. *Gulick, L.* Political and Administrative Leadership [Text] / L. Gulick // Public Management. – 1963. – November.
188. *Lawrence, P.R.* Organization and Environment [Text] / P. R. Lawrence, J. W. Lorsch. – Homewood, Ill. : R. D. Irwin, 1969. – 279 p.
189. *Mayo, E.* Democracy and Freedom: An Essay in Social Logic [Text] / E. Mayo. – Melbourne : Macmillan, 1919. – 74 p.
190. *Mayo, E.* The Human Problems of an Industrial Civilization [Text] / E. Mayo. – New York : Viking Press, 1960.
191. *Mockler, R.J.* Situational Theory of Management [Text] / R. J. Mockler // Harvard Business Review. – 1971. – Vol. 49, № 3. – P. 146–155.
192. *Mooney, J.D.* Onward Industry [Text] / Mooney J. D., Reiley A. C. – New York : Harper & Brothers, 1931. – 564 p.
193. *Odiorne, G. S.* The Management Theory Jungle and the Existential Manager [Text] / G. S. Odiorne // Academy of Management Journal. – 1966. – Vol. 9, № 2. – P. 109–116.
194. *Peters, T.* In praise of the secular corporation [Text] / T. Peters // Syndicated Column. – 1993. – March 26.
195. *Peters, T.J.* In Search of Excellence [Text] / T. J. Peters, R. H. Waterman. – New York : Harper & Row, 1982. – 360 p.
196. *Roethlisberger, F.J.* Contributions of Behavioral Sciences to a General Theory of Management [Text] / F. J. Roethlisberger // Toward a Unified Theory of Management. – New York ; San Francisco ; Toronto ; London : McGraw-Hill Book, 1964.
197. *Roethlisberger, F.J.* Management and Morale [Text] / F. J. Roethlisberger. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1941. – 194 p.

198. *Taylor, F.* Testimony before the Special Committee of the U. S. House of Representatives [Text] / F. Taylor. – New York, 1912.
199. *Urwick, L.* The Elements of Administration [Text] / L. Urwick. – New York : Harper & Row, 1943. – 132 p.
200. *Urwick, L.* The Meaning of Rationalization [Text] / L. Urwick. – London : Nisbet, 1929. – 160 p.
201. *Weber, M.* «Bureaucracy» [Text] / M. Weber // From Max Weber: Essays in Sociology / translated, edited and introduced by H. H. Gerth and C. Wright Mills. – London : Routledge, 1948.
202. *Weber, M.* Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre [Text] / M. Weber. – Tübingen : Mohr-Siebeck, 1951.
203. *Weber, M.* The Theory of Social and Economic Organization [Text] / M. Weber. – Illinois : The Free Press, 1947.
204. *Whyte, W. F.* Money and Motivation [Text] / W. F. White. – New York : Harper & Brothers, 1955. – 268 p.
205. *Wren, D.* The Evolution of Management Thought [Text] / D. Wren. – New York : Ronald Press, 1972.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

## Управленческий континуум<sup>497</sup>

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
До нашей эры		
5000	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2700	Египтяне	Признание необходимости «честной игры». Доверительные беседы
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
2000	Египтяне	Признание необходимости письменных запросов. Использование рекомендаций «штаба»
ок. 1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности
1600	Египтяне	Централизация в организации управления
1491	Евреи	Концепции организации, скалярный принцип, принцип исключения
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
600	Навуходоносор	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату
ок. 500	Мэн-цзы, китайские мыслители и философы	Признание необходимости систем и стандартов. Признание принципа специализации. Признание необходимости планирования, руководства и организации

<sup>497</sup> Краткая хронология мирового менеджмента // Элитариум – переосмысление дистанционного образования. URL: [http://www.elitarium.ru/2004/03/09/kratkaja\\_khronologija\\_mirovogo\\_menedzhmenta.html](http://www.elitarium.ru/2004/03/09/kratkaja_khronologija_mirovogo_menedzhmenta.html) (дата обращения: 12.01.2015).

*Приложение 1*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
ок. 400	Кир	Признание необходимости контактов между людьми, проведения исследований мотивации, составления планов и обработки материалов
350	Греки	Использование научных методов труда и рабочего ритма
350	Платон	Формулировка принципа специализации
325	Александр Македонский	Создание штаба
175	Катон	Использование описаний работ
50	Варрон	Использование рабочих спецификаций
Наша эра		
20	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Аль-Фараби	Требования к руководителю
1100	Газали	Требования к менеджеру
1340	Лука Пачоли	Двойная бухгалтерия
1395	Франсиско Ди Марко	Учет издержек производства
1410	Братья Соранцо	Использование журнала доходов и грессбухов
1418	Барабариго	Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов

*Управленческий континуум*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1436	Арсенал Венеции, венецианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; использование метода конвейера; использование управления кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости
1500	Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого менеджмента и руководства
1500	Никколо Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации; определение качества руководителя
1767	Джеймс Денем-Стюарт	Истоки теории власти; исследование влияния автоматизации
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля, расчет оплаты труда
1785	Томас Джефферсон	Обратил внимание на концепцию взаимозаменяемости частей
1799	Эли Уитни	Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества, концепция взаимозаменяемости частей; признание интервала менеджмента
1800	Джеймс Уатт, Мэттью Бултон, Сохо, Англия	Стандартные операции; спецификации; рабочие методы; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; стандартные данные; рождественские праздники для служащих; рождественские премии; страховое общество служащих; ревизии баланса и отчетности

*Приложение 1*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1810	Роберт Оуэн, Нью-Ленарк, Шотландия	Использование на практике личного опыта; ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
1820	Джеймс Милль	Анализ и обобщение человеческой мотивации
1832	Чарльз Бэббидж	Упор на научный подход; признание особой важности специализации; разделение труда; исследование трудовых движений и затрат времени; влияние различных цветов на эффективность труда; исчисление себестоимости
1835	Альфред Маршалл и др.	Признание и обсуждение относительной важности функций менеджмента
1850	Джеймс Милль и др.	Интервал контроля; единоначалие; контроль труда и материалов; специализация – разделение труда; стимулирование через заработную плату
1855	Генри Пур	Принципы организации, связи и информации в применении к железным дорогам
1856	Дэниел Крейг Маккаллум	Использование организационных схем для демонстрации структуры менеджмента. Применение систематического менеджмента на железнодорожном транспорте
1871	Уильям Стенли Джевонс	Использование на практике мотивационных исследований, изучение воздействия различных инструментов на рабочего; исследование усталости
1881	Джозеф Вартон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1886	Генри К. Меткалф, Генри Р. Таун	Искусство менеджмента; наука управления



*Управленческий континуум*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1886	Генри Р. Таун	Наука менеджмента
1891	Фредерик Хэлси	План премиальных выплат, заработной платы
1900	Фредерик Уинслоу Тейлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость коопе- рации между трудом и менеджментом; вы- сокая заработная плата, равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация, принцип исключительности в применении к цехам; система оценки себе- стоимости; методические исследования; ис- следования рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на работу ме- неджера; упор на исследования, стандарты, планирование, контроль и кооперацию
1900	Френк Банкерт Гилберт	Наука мотивационных исследований
1901	Генри Лоуренс Гантт	Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Гантта; ответствен- ность менеджеров за подготовку рабочих
1910	Гуго Мюнстерберг	Использование психологии в менеджменте и работе
1910	Гаррингтон Эмерсон	Исследование эффективности управления; принципы эффективности
1911	Харлоу С. Лерсон	Организация первой научной конференции по менеджменту в США; научное признание менеджмента
1911	Дж. К. Дункан	Первый учебник менеджмента для колледжей
1915	Х. Б. Друри и Р. Ф. Хокси	Критика научного менеджмента – утверждение первоначальных идей

*Приложение 1*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1915	Ф. В. Харрис	Модель экономической партии товара
1915	Томас Алва Эдисон	Разработка плана военных маневров в целях обнаружения и уничтожения подводных лодок
1916	Анри Файоль	Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях
1916	Александр Г. Чёрч	Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс концепций менеджмента и связавший их в единое целое
1916	А. К. Эрланг	Предвосхищение теории очередностей
1917	У. Г. Леффингвелл	Применение научного менеджмента в ведомствах
1918	К. К. Парсонс	Признание необходимости использования научного менеджмента в ведомствах
1918	Ордвэй Тид	Применение психологии в промышленности
1919	Моррис Л. Кук	Различные области использования научного менеджмента
1921	Вальтер Д. Скотт	Привнесение психологических знаний в рекламное дело и работу с кадрами
1923	Оливер Шелдон	Развитие философии менеджмента; принципы менеджмента
1924	Г. Ф. Додж, Г. Г. Ромиг, У. А. Шумарх	Использование статистических выводов и теории вероятностей при проведении инспекций и контроле качества с использованием статистических средств

*Управленческий континуум*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1925	Рональд А. Фишер	Различные современные статистические методы, включая байесовскую статистику, теорию проб и разработку экспериментов
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция групповых устремлений
1928	Т. К. Фрай	Статистические основы теории обслуживания
1930	Мэри Фоллетт	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем менеджмента
1931	Джеймс Д. Муни	Признание универсальности принципов организации
1938	Честер Барнард	Теория организации; социологические аспекты менеджмента; необходимость коммуникации
1938	П. М. С. Блэ- кетт и др.	Операционные исследования
1943	Линдал Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1947	Макс Вебер, Ренис Лайкерт, Крис Арджирис	Упор на психологию, социальную психологию и исследования человеческих отношений в теории организации; включение широкосистемной теории организации
1949	Норберт Винер, Клод Шеннон	Упор на системный анализ и теорию информации в менеджменте
1951	Франк Абрамс, Бенджамин М. Селекман	Введение искусства управления в мышление менеджеров

*Приложение 1*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1955	Герберт Саймон, Гарольд Дж. Левитт, Роберт Шляйфер	Придание особого значения поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как идентичный, наблюдаемый и измеряемый процесс; повышенное внимание к философии менеджмента
1960	Дуглас Макгрегор	Доказательство того, что отношение менеджмента к подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В «Теории X» – утверждение приоритета контролирующего менеджера, в «Теории Y» – принцип распределения ответственности
1965	Игорь Ансофф	Критика прежних методов долгосрочного планирования. Новая модель стратегического планирования. Позже сформулировал этот подход в книге «Стратегический менеджмент»
1967	Фред Фидлер	Продолжение разработки теорий руководства, касающихся ориентации на задания и на отношения
1967	Джеймс Томпсон, Джей Гэлбрейт, Пол Лоуренс, Джей Лорш	Отрицание единственного наилучшего пути организации деятельности. Дальнейшие исследования ситуационных аспектов организационного строительства
1969	Карл Вейк	Исследование организаций как интерпретируемых систем
1975	Уильям Оучи, Оливер Вильямсон	Развитие теории фирмы. Несовершенства рынка – причина существования фирм
1975	Генри Минцберг	Рассмотрение организационных структур от машинной бюрократии до adhoc-кратии

*Управленческий континуум*

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1975	Геральд Саланчик	Теории властных структур внутри организаций и между ними
1976	Розмари Стюард	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между отдельными видами управленческих задач
1980	Джеффри Пфеффер, Мишель Крузье	Теории властных структур внутри организаций и между ними
1980	Майкл Портер	Новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потре- бительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1982	Джон Коттер, Джон Габарро	Исследование работы высших руководителей. Различные характеристики и их восприятие во времени
1982	Теренс Дил, Аллан Кеннеди	Концепция корпоративной культуры как важ- нейшего фактора, влияющего на «организа- ционное поведение» и корпоративное развитие
1985	Томас Питерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации – как к важному ресурсу развития бизнеса

- 598

8. В период Средневековья управление как фактор эффективности организации производства ... .
- а) рассматривалось в качестве практики и теории
  - б) рассматривалось только в качестве практики
  - в) рассматривалось только в качестве теории
  - г) не рассматривался ни как практика, ни как теория
9. Капитулярии – это ... .
- а) королевские и императорские указы
  - б) судебники
  - в) описи имущества
  - г) цеховые уставы
10. Большой вклад в развитие учетной, аналитической и контрольной функций управления в период становления рыночного уклада внес ... .
- а) Фома Аквинский
  - б) Хлодвиг
  - в) Лука Пачоли
  - г) Навуходоносор II
11. Н. Макиавелли не принадлежит утверждение: ... .
- а) «Лидер должен обладать волей к выживанию»
  - б) «Лидер – всегда образец мудрости для своих сторонников»
  - в) «Подчиненные должны знать, что ожидать от своего лидера»
  - г) «Власть лидера основывается на авторитете»
12. Специальные наблюдения за работниками, целью которых было определение оптимального времени выполнения работ, улучшение разделения труда и повышение на этой основе эффективности производства и управления, стали проводиться ... .
- а) в первой половине XVII в.
  - б) во второй половине XVII в.
  - в) в первой половине XVIII в.
  - г) во второй половине XVIII в.
13. Систему «бесшумного контролера» дисциплины и производительности труда разработал ... .
- а) Н. Макиавелли
  - б) Р. Оуэн
  - в) А. Смит
  - г) А. Маршалл

14. Родоначальником менеджмента как науки считается ... .
- а) А. Смит
  - б) Д. Маккаллум
  - в) Ф. У. Тейлор
  - г) Г. Таун
15. В работе Ф. У. Тейлора «Тарифная система» была предложена новая система оплаты труда, в основу которой был положен принцип ... .
- а) деления прибыли
  - б) сдельной оплаты
  - в) почасовой оплаты
  - г) совмещения деления прибыли и почасовой оплаты труда
16. Наиболее известной работой Ф. У. Тейлора является ... .
- а) «Тарифная система»
  - б) «Цеховой менеджмент»
  - в) «Принципы научного управления»
  - г) «Всеобщая организационная наука»
17. Возникновение классической школы управления относится ... .
- а) к концу XIX – началу XX в.
  - б) к началу – середине XX в.
  - в) к середине – последней четверти XX в.
  - г) к концу XX – началу XXI в.
18. Родоначальником административной школы управления является ... .
- а) Ф. У. Тейлор
  - б) А. Файоль
  - в) М. Фоллетт
  - г) Э. Мэйо
19. По мнению А. Файоля, вся деятельность предприятия, независимо от его размера и сложности, может быть разбита на шесть групп операций (существенных функций): ... .
- а) производственную, коммерческую, финансовую, страховую, учетную, управленческую
  - б) техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную, плановую
  - в) техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную, управленческую
  - г) производственную, торговую, коммерческую, финансовую, учетную, управленческую



20. В соответствии с классическим определением менеджмента, предложенным А.Файолем, его основными элементами являются ... .
- а) предвидение и планирование, организация, гибкость, координация, контроль
  - б) предвидение и планирование, организация, распоряжение, мотивация, контроль
  - в) предвидение и планирование, единство управления, распоряжение, координация, контроль
  - г) предвидение и планирование, организация, распоряжение, координация, контроль
21. По мнению А. Файоля, успех организации зависит от ... .
- а) технических знаний руководителя
  - б) коммуникативных способностей руководителя
  - в) административных способностей руководителя
  - г) правильного подбора персонала руководителем
22. Г. Гантт не относил к привычкам производства ... .
- а) научный подбор кадров
  - б) трудолюбие
  - в) кооперацию и честность
  - г) постоянное стремление повышать квалификацию и максимальное использование работником своих способностей
23. Наиболее значительным вкладом Г. Гантта в управленческую науку считается ... .
- а) организация научного подхода к подбору кадров
  - б) внедрение в теорию управления понятия «привычки производства»
  - в) введение в процесс управления системы плановых графиков
  - г) применение фотоаппарата и кинокамеры для исследования движений работников
24. К нововведениям Ф. и Л. Гилбрет не относится ... .
- а) применение фотоаппарата и кинокамеры для исследования движений работников
  - б) исследования причин усталости и ее влияния на здоровье работников и их производительность
  - в) изобретение микрохронометра
  - г) введение в процесс управления системы плановых графиков

25. При анализе роли функционального начальника на производстве Г. Эмерсон доказывал следующее:
- А. На производстве более необходим один начальник, обладающий универсальными знаниями и осуществляющий контроль за всеми операциями.
  - Б. Универсальность контроля одного человека за всеми операциями нужно заменить на специализированные знания нескольких руководителей, тесно связанных между собой.
- а) Верно только утверждение А.
  - б) Верно только утверждение Б.
  - в) Оба утверждения верны.
  - г) Оба утверждения неверны.
26. В центре внимания представителей школы человеческих отношений находится ... аспект организационного поведения.
- а) механистический
  - б) естественно-научный
  - в) субъективный
  - г) плановый
27. Эмпирическая основа школы человеческих отношений сформировалась вследствие ... .
- а) изучения движений работников при помощи микрохронометра и кинокамеры
  - б) хоторнских экспериментов
  - в) внедрения на производстве диаграмм Гантта
  - г) изучения влияния размера оплаты труда на выработку рабочих
28. В ходе хоторнских экспериментов Э. Мэйо и его коллеги обнаружили, что отношения внутри коллектива во многом определяются ... .
- а) формальной организационной структурой
  - б) неформальной социальной структурой организации
  - в) действиями руководства
  - г) действиями наблюдателей
29. По мнению Ф. Герцберга, только удовлетворенность ... делает мотивацию работника позитивной.
- а) условиями труда
  - б) содержанием труда
  - в) оплатой труда
  - г) социально-психологическим климатом

30. К основным характеристикам работника в рамках «теории Y» Д. Макгрегора не относится следующее утверждение... .
- а) труд для человека также естествен, как и отдых
  - б) человек способен осуществлять самоуправление и самоконтроль
  - в) усилия, которые затрачивает работник, не всегда пропорциональны ожидаемому вознаграждению
  - г) при соответствующих условиях человек стремится к ответственности
31. По мнению Д. Макгрегора, удовлетворенная потребность ... .
- а) определяет поведение человека
  - б) не может мотивировать поведение
  - в) лежит в основе социальных потребностей
  - г) находится за рамкам теории потребностей
32. По мнению Г. Мюнстерберга, промышленная психология и научный менеджмент основываются на одинаковом принципе: ... .
- а) личное «я» может проявляться только через групповое «я»
  - б) и психолог, и руководитель должны быть беспристрастны к политическим и этическим аспектам своего труда
  - в) чрезмерным давлением на рабочего невозможно достичь высокой эффективности
  - г) человек не может иметь независимых от коллектива или общества прав
33. Создателем линейного программирования как универсального метода планирования и ценообразования является ... .
- а) Ф. У. Тейлор
  - б) А. Богданов
  - в) В. Немчинов
  - г) Л. Канторович
34. Возникновение школы управленческой науки имело место ... .
- а) в 1890-е гг.
  - б) в 1910-е гг.
  - в) в 1930-е гг.
  - г) в 1950-е гг.
35. В 1950-е гг. новым в трактовке менеджмента стало ... .
- а) понимание менеджмента как особой профессии
  - б) понимание менеджмента как науки
  - в) понимание менеджмента как информационного процесса
  - г) изучение потребностей человека

36. Становлению школы управленческой науки способствовало ... .
- а) изучение потребностей человека
  - б) развитие крупномасштабного производства
  - в) разработка количественных методов исследования управления
  - г) необходимость восстановления экономики в период после мирового экономического кризиса 1929–1933 гг.
38. С точки зрения системного подхода основной целью управления является ... .
- а) обеспечение взаимосвязи внутренней среды предприятия с ее внешним окружением
  - б) создание инструментария оптимального управления
  - в) разработка «теории общих систем»
  - г) достижение гармонии между личностью и организацией
39. По мнению П. Друкера, управление должно начинаться ... .
- а) с определения целей и потом переходить к определению функций
  - б) с определения функций каждого структурного подразделения
  - в) с составления бизнес-плана
  - г) с определения потребностей потенциальных потребителей
40. В соответствии с концепцией «Маккинси – 7С», ... .
- а) исключительную роль в развитии организации играют профессиональные менеджеры
  - б) управление – «одномерное» явление
  - в) изменение каждого из элементов организации требует соответствующего изменения остальных
  - г) в организации можно не учитывать наличие синергетического эффекта
41. Ситуационный подход получил распространение ... .
- а) в последней четверти XIX в.
  - б) в первой четверти XX в.
  - в) в середине XX в.
  - г) в последней четверти XX в.

42. С точки зрения ситуационного подхода управление – это искусство менеджера ... .

- а) понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующее управление
- б) провести соответствующие изменения, позволяющие приспособиться к ситуации
- в) понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а затем следовать вновь созданным теоретическим подходам, приспособленным специально для этой ситуации
- г) понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уже затем следовать научным рекомендациям в области управления, носящим универсальный характер

*Учебное издание*

**КОСТЕНКО Елена Петровна,  
МИХАЛКИНА Елена Владимировна**

# **ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Редактор, корректор	<i>Л.С.Шутько</i>
Компьютерная верстка	<i>Л.С.Шутько</i>
Дизайнер обложки	<i>?????</i>

Сдано в набор ??.??.2014. Подписано в печать ??.??.2014.  
Формат 60х84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура Школьная.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. ??,?. Уч.-изд. л. ??,?.  
Тираж ??? экз. Заказ ????.

Издательство Южного федерального университета.

Отпечатано в отделе полиграфической, корпоративной и сувенирной продукции  
Издательско-полиграфического комплекса КИБИ МЕДИА ЦЕНТРА ЮФУ.  
344090, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1.  
Тел. (863) 247-80-51.