

УДК334

ББК 65.29

К 78

Кравченко А. И.

К 78 История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. —М.: Академический Проект, 2000. — 352 с. — (Gaudeamus)

ISBN 5-8291-0064-9

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

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

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

УДК 334

ББК 65.29

ISBN 5-8291-0064-9

© Кравченко А. И., 2000

© Академический Проект, оригинал-макет, оформление, 2000

От автора

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

И тогда остается единственный путь — самообразование. Но и он мало кому доступен, особенно на периферии. В стране не хватает литературы. Предлагаемая книга призвана в какой-то мере помочь изучающим социологию менеджмента. Конечно, она не охватывает всех проблем. В поле зрения автора попали прежде всего исторические аспекты, а из

современности — те методы и концепции, которые связаны с управлением персоналом. Но это — сердцевина менеджмента.

Personnel Management включает социологические и социально-психологические концепции, принципы и конкретные методы эффективного управления персоналом. Изложение учебного курса обычно начинается с краткой истории предмета исследования, классификации основных школ и направлений, а завершается технологией «человеческих отношений». Кроме того, в содержание цикла обучения включаются такие вопросы, как структура организации, динамика взаимоотношений между руководителем и подчиненными, мотивация и стимулирование труда, модели организационного поведения людей, лидерство и стиль руководства, межлично-стные отношения в малой рабочей группе, разрешение конфликтов, прикладные программы повышения производительности, управления по целям, обогащения труда, партисипативного менеджмента и некоторые другие темы. Литература по социологии управления в США, Японии и Западной Европе, учитывая научные монографии, статьи в десятках журналов, газетах и других периодических изданиях, а также учебники, пособия, методики, насчитывает сотни тысяч названий. В этой области мы неизмеримо отстаем от цивилизованных стран.

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

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

По отношению к отечественной науке управления слово «менеджмент» не применялось. В 20-е годы предпочитали говорить о «научной организации труда». Но многие прикладные исследования, социоинженерные проекты, методики профессионального обучения, психологические тесты, эксперименты в области психологии труда и межличностных отношений, вне всякого сомнения, можно отнести к социологии менеджмента. Они получили признание за рубежом. Отдельные цитовские программы считались приоритетными, не знающими аналогов в мировой практике. У А.Гастева и его коллег учились даже зарубежные специалисты.

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

фактов, а то, что было создано раньше, безвозвратно потеряно. В тот момент менеджмент практически исчез из поля зрения советских ученых и хозяйственных руководителей.

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

«Эпоха оттепели» вселила надежду и оптимизм. Думалось, что теперь-то отечественная социологическая и экономическая мысль сможет вести открытый диалог с зарубежной наукой, приобщаясь к ее лучшим достижениям. Однако идеологические ограничения проникли и в эту, казалось бы, весьма далекую от политики сферу. Видный советский специалист по организации и управлению В.Афанасьев вспоминал: «В 1967 году написана книга «Об интенсификации развития социалистического общества». Ее не хотели издавать все из-за той же тейлоровской «буржуазной» идеи «выжимания пота»... И само понятие «управление» вызвало волну протестов. Какое там управление! Есть у нас политика партии, научное политическое руководство, а управление, менеджеризм — западное, «буржуазное» изобретение» (Правда. 1989.8 сентября).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Глава 1 ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА «МЕНЕДЖМЕНТ»

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

Античный демагог

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

Деспотия — неограниченная власть

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

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

Своекорыстный искатель популярности

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

Таким образом, слово «демагог» обозначает одновременно государственного деятеля и своекорыстного искателя народной популярности. «Демо-кратия» означает силу или власть народа, а «дема-гогия» — искусство манипулировать этой властью во вред самому народу.

Педагог и наставник

Древнегреческое *ago*, даже не будучи соединенным с *demos*, несет в себе смысл руководства, управления, а кроме того — ведения дела, воспитания. Стоит только поменять приставку «*demos*» на приставку «*paid*» (дитя), а корень «*ago*» оставить неизменным, и мы получим новое слово — педагогика. Педагогика — это искусство воспитания и ухода за детьми. Вместе с тем, древнегреческое «*paidagogeos*» обозначало не только «воспитывать», но и «руководить», «организовывать», «устраивать», «обучать». Первоначально педагогом

назывался раб, провожавший ребенка в школу, либо слуга, приставленный к ребенку. Позже у этого слова появился дополнительный смысл — «вождь», «руководитель».

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

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

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

Предприниматель и менеджер

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

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

А что же означает «*capio*»? Нетрудно догадаться, что перед нами — прародитель самого главного термина со-временной экономики — капитала. Действительно, *capio* обозначает приобретать, наследовать, прибирать к рукам, присваивать. Теперь сравним ряды значений двух слов — *manus* и *capio*. Мы видим их смысловое и содержательное сходство: производить и накапливать, трудиться и присваивать. Поэтому *manceptis* и переводится как «предприниматель» — человек, заработавший капитал своими руками, своим трудом, не только упорством, но также хитростью и ловкостью.

Искусство выездки

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

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

Мотивация добровольного подчинения

Конечно, управление лошадью и управление персоналом — вещи разные. Но не настолько, чтобы не видеть общие моменты, определяющие саму специфику управления как искусства. Оно, это искусство, как раз и заключается в умении или, если хотите, хитрости так регулировать действия людей, чтобы они этого не замечали, чтобы они не чувствовали над собою никакого давления или насилия. Иными словами, выполняя поручение, подчиненные должны вести себя так, будто действуют по собственной инициативе. Стало быть, главное в искусстве менеджера — мотивировать и заинтересовать людей в добровольном подчинении.

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

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

Невидимые факторы успеха

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

Менеджер — наемный работник

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

Мальчик на побегушках?

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

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

Слово «менеджер», по мнению Э.Джея, восходит к тем незапамятным временам, когда собственник шахты или медеплавильного завода не мог поспеть сразу во все места, т. е. не мог осуществлять личный надзор за про-стыми, в сущности, производственными процессами. Вот он и нанял помощника, руководившего в его отсут-ствии. Менеджеры тогда рекрутировались даже из среды рабочих и на них перекладывались самые неприятные задачи, которые до того выполнял работодатель.

Вопросы к главе

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

Глава 2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

В первой главе мы рассмотрели историю понятия «менеджмент» и смену стилей руководства. А теперь обратимся к истории менеджмента как социального института и смене

типов управления. Выберем только ключевые, самые главные моменты, когда менеджмент изменялся настолько радикально, что в пору говорить об управленческих революциях. Таким образом, под управленческой революцией мы будем понимать переход от одного качественного состояния менеджмента к другому.

Первая управленческая революция

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

В результате на свет явился принципиально новый тип деловых людей — еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело. Оборотливые шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами.

Деловые отношения и письменность

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

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

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

Вторая управленческая революция

Вторая революция в области менеджмента произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792—1750 гг. до

н.э.). Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Месопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления различными сферами жизни общества, — ценный памятник древневосточного права и этап в истории менеджмента.

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

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

Третья управленческая революция

Только через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон возрождает былую славу и вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605—562 гг. до н. э.) являлся автором не только проектов Вавилонской башни и висячих садов, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. Выдающийся полководец, он прославился и как талантливый строитель, возведший храм богу Мардуку и знаменитые зиккураты — культовые башни.

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

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

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

Четвертая управленческая революция

Четвертая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией

XVIII—XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные от-крытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

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

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

Профессионализация менеджера

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

Увеличивался объем производства, ускорялись темпы оборота капитала, расширялись банковские операции, сфера сбыта продукции, возник маркетинг. Управление уже не могло оставаться сферой приложения наивного сознания и здравого смысла. Оно требовало специальных знаний, навыков и умений профессионалов. Управление превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, пользованию которыми надо было специально обучаться.

Специализация менеджера

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

Таким образом, каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Но как только функций стало много, появилась проблема их координации и со-единения на новой основе. А как их объединить?

Оказывается, только одним способом — закреплением за каждой функцией штата специалистов (отдела, подразделения), и передачи общих координационных функций менеджеру. Так возникли прообразы нынешних отделов кадров, планового отдела, ОТиЗа, отдела главного технолога и т. п.

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

Корпоративный менеджмент

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

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

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

Пятая управленческая революция

Промышленная революция и классический капитализм в целом все-таки оставались временем буржуа. Менеджер не стал еще ни профессионалом, ни главным героем. Только эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой революцией в управлении. Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.

Вытеснение капиталиста

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

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

Различие взглядов социолога М.Вебера и экономиста К.Маркса весьма примечательно. И Маркс, и Энгельс видели, что капиталист — фигура преходящая. О том же говорил и Вебер. Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали излишней фигуру индивидуального собственника. Его место занимает бюрократ — государственный чиновник. Укрупнение предприятий и появление акционерной формы собственности способствуют вытеснению индивидуального капиталиста из производства точно также, как ручной труд вытесняется машинным. Энгельс и Маркс призывают капиталиста «уйти в отставку», уступить свое место рабочему классу. Формируется теория социалистической революции. Вебер также предлагает капиталисту подать в отставку, но уступить место менеджерам и бюрократам. Вебер заложил основы теории менеджерской революции и социологии бюрократии.

Зарождение теории менеджерской революции

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

Усиление и господство бюрократии

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

Рост бюрократии на самом деле отражал тот факт, что в капитализме XX века управление производством перестало служить прямой функцией собственности на орудия труда. Да и сама собственность теряет индивидуально-частный характер, становясь все больше корпоративно-коллективной. «Люди, господствующие в бюро», монополизируют технику управления и каналы коммуникации. Все чаще они засекречивают информацию под

предлогом «служебной тайны», создают такие механизмы поддержания иерархической структуры, которые исключают конкуренцию, выборы и оценку работников по деловым качествам.

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

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

Менеджеры как социальный класс

В 1941 г. Дж.Бернхайм пишет книгу «Менеджерская революция» [70], основной пафос которой заключается в том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По существу, его идеи во многом совпадают с мыслями Вебера, с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры. Он считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимой предпосылкой нормального функционирования производства, что менеджеры — такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Бернхайм, это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, то нет и собственности. Но контроль находится теперь в руках менеджеров, а собственности в прежнем ее понимании не существует.

Отделение собственности от контроля

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

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

Менеджмент-бум

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

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

Грядет ли новая управленческая революция?

Что из себя представляет новая реальность менеджмента? В последние 10-12 лет в США, пишет П.Друкер в статье «Эволюция в общественной работе», опубликованной в журнале «Америка» (1989, № 394), быстро развивается так называемый «третий сектор». Это не сфера бизнеса, где зародился менеджмент, и не правительственная сфера, куда он затем переключался и которую подчинил себе. Речь идет об общественной деятельности рядовых американцев, миллионах добровольцев «Армии спасения», Американской кардиологической ассоциации, организации герлскаутов и десяти тысяч религиозных общин, разбросанных по всей стране и объединяющих до 20 млн. граждан.

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

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

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

Управленческие революции в России

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

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

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

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

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

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

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

Управленческие революции происходили и в других странах мира. В 1941 г. Бернхайм описал процесс вытеснения класса капиталистов-собственников классом менеджеров-несобственников и назвал его управленческой революцией. Эта революция обозначила

важную веху в развитии западного общества — переход от индустриального общества к постиндустриальному, в котором ключевые позиции принадлежат инженерам, программистам, служащим и менеджерам. Можно ли говорить о том, что в России происходила такая же управленческая революция, какая описана Бернхаймом?

В США управленческая революция обозначала отделение собственности от контроля над производством, вытеснение капиталистов менеджерами с ключевых позиций в обществе. Что происходило в России в 1917 г.? Большевики отстранили класс капиталистов от контроля над производством и поставили управлять предприятиями рабочих, т. е. наемных работников. С формальной точки зрения, в России произошло то же самое, что и в США — вытеснение класса собственников на периферию общества. Однако на самом деле между американской и русской революциями есть серьезные различия. Американская революция была мирной, а русская — военной, которая закончилась гражданской войной и уничтожением нескольких миллионов человек; были уничтожены класс капиталистов и старая страта менеджеров. Власть в обществе в России, как и в Америке, получили не-собственники. Но это лишь формальное сходство. В России класс капиталистов уничтожили, а в США оставили в живых. В России после революции собственность осталась в руках государства, а в США — в руках граждан.

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

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

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

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

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

Вопросы к главе

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

Конкретный пример 1. Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

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

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

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

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

Вопросы к примеру

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

Конкретный пример 2. Школа чиновников в Древнем Египте

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

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

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

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

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

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

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

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

Советник фараона пятой династии Птахотп завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твое жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

Источник: ТураевБ.А. История Древнего Востока. Т.І. Л., 1936. С. 222—223. 321—322.

Вопросы к примеру

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

Глава 3 АНТИЧНОСТЬ: ЗАРОЖДЕНИЕ ЦИВИЛИЗОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

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

Кибернетика — искусство управления

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

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

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

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

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

Ойкономия — управление хозяйством

Управление у греков обозначалось и другими терминами: в военной области это «койранео» (руководить сражением), а в быту — «ойкономика» (заведование домашним хозяйством). Отсюда берет начало современное понятие «экономика». Афиняне строили свою цивилизацию, планомерно соединяя государственную и частную собственность. Опорой частного сектора было малое семейное хозяйство, использовавшее личный труд селянина и его семьи (ойкос). У Платона «ойкономия» приобретает еще и политический оттенок (управление полисом), а понятие «койно-ния» — социологический смысл. Оно обозначает не только семейный труд, но и человеческие взаимоотношения, т. е. человеческое общество.

Не умаляя значения чудес греческого гения — философии Платона и Аристотеля, демократических институтов времен Перикла, архитектурного величия Парфенона, Олимпийских игр, античного театра, — мы бы все-таки выделили то, на что мало обращают внимание.

Римская католическая церковь показала человечеству образец самой устойчивой и эффективной системы управления централизованного типа. Древнегреческое сельское хозяйство — полная противоположность ей. Это гибкая система небольших автономных семейных предприятий в сельском хозяйстве. Разве не чудо, что дикий, засушливый и некогда пустынный горный край, пришедший в эпоху варварства, как считает Н.В.Мотрошилова, к пределу экологического истощения, трудолюбивый и талантливый народ

Древней Греции за несколько веков превращает в цветущую землю с прекрасными городами, продуктивным земледелием и скотоводством?!

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

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

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

Самый рентабельный бизнес

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

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

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

Прекраснее и рациональное

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

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

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

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

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

Прирожденное стремление окружать себя удобными, пригодными для динамичной, открытой полисной жизни вещами чувствовалось во всем: манере рассуждать, неспешной и философски углубленной (вспомним диалоги Сократа), привычках передвигаться, общаться, одеваться, трудиться. Во всем чувствовалась основательность и рациональность. Поэтому у греков в почете был интеллектуальный и высокопрофессиональный труд.

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

Цивилизация венчурных фирм

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

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

Философы — предприниматели

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

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

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

Цивилизация культурного рынка

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

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

Аристотелевская этика деловых отношений последовательно реализовывалась древнегреческим рынком. Он ориентирован не только и не столько на интересы богатых клиентов, сколько на удовлетворение повседневных запросов рядовых, среднего достатка

афинян. Потребности греков — разумные и умеренные — воспитывались с детства самим образом жизни и средой: простая одежда, некрепкое вино, легкая, но сытная пища.

Духовные ценности и гражданские доблести ставились греческой культурой много выше, чем владение вещами и деньгами. Да и сами деньги должны добываться честным и добросовестным трудом. Только через две тысячи лет нормы античной трудовой этики, помноженные на деловой практицизм, были восстановлены в правах западноевропейским протестантизмом.

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

Партисипативный менеджмент древних греков

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

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

Партисипативный менеджмент не надо было насаждать «сверху», к нему не надо было призывать и его не надо было внедрять (как это делается сегодня). Агора — место экономического обмена товарами и обмена политическими новостями. Сюда приходили для того, чтобы узнать не только о падении или повышении цен на товары, но и о политических новостях, принять участие в заседании народного собрания, обратиться по своим делам в суд, побеседовать с философами, послушать ораторов. И все это — повседневная жизнь рынка, но рынка цивилизованного. Современный термин «цивилизация» произошел от латинского «civitas». Так римляне называли греческий полис. Цивилизация и есть гражданская община или, выражаясь словами К.Маркса, гражданское общество, которое проявилось в полном своем великолепии только с зарождением буржуазии.

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

Вопросы к главе

1. Какими чертами характера вы наделили бы делового человека античности?

2. В чем проявляется специфика древнегреческого менеджмента?
3. Можно ли назвать Фалеса и Аристотеля философами менеджмента?
4. Как афиняне вышли в мировые лидеры бизнес-менеджмента?

Глава 4 МАКИАВЕЛЛИ: ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАСТИ И ДИДЕРСТНА

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

Провозвестник европейского менеджмента

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

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

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

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

Историческое лицо эпохи

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

Работодатель в эпоху Возрождения еще не был предпринимателем в точном смысле слова, он мыслит себя скорее деятелем культуры и прогресса, гордится честным именем и репутацией, превыше денежного расчета ценит человеческую свободу и независимость.

Ведь эпоха ренессанса — изящная копия античности. Итальянцы возрождают идеалы и ценности Древней Греции, а не Римской империи, более близкой им по крови.

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

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

Страсть к приобретению и страх потерять

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

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

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

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

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

Победителей не судят

Предводитель восставших, обращаясь к толпе, призывал «идти до конца», раз уж люди взяли за оружие и учинили массовые погромы. Если бы нам пришлось сейчас решать, брать за оружие и опустошать дома граждан или нет, продолжает говорить вождь, то я был бы первым, кто советовал не торопиться, предпочитая мирную нищету братоубийственной войне. Но оружие поднято и теперь уже речь идет о том, как избежать наказания за содеянное зло и при этом добиться большей свободы. Что делать, если все — население, власть — объединились против нас?

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

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

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

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

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

Воля к власти

Ориентация на власть, стремление ее достичь таит в себе потенциальную опасность для социального порядка, гарантом которого может быть только тот, кто эту власть уже имеет. Правитель, как персональное олицетворение привилегий и силы, превращается в цель для честолюбивых подданных. К высшему посту в государстве или компании тянется множество рук, а дотянувшись, берут от власти по максимуму.

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

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

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

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

Свобода — всего лишь желание не быть угнетенным

Наряду с властью несомненной ценностью для людей обладает свобода. Она — такой же императив че-ловеческих поступков, как и власть. Если власть чаще стремятся захватить, то свободу хотят удержать.

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

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

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

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

Толпа идет за видимостью успеха

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

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

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

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

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

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

Люди, говорит Макиавелли, обычно неблагодарны, непостоянны, лживы, боязливы и алчны. Умный правитель должен уметь пользоваться страстями, играя на них как музыкант. Чтобы не попасть в неудобное положение, ему лучше не питать иллюзий и заранее предполагать всех людей злыми. Хорошо, если действительность опровергнет его точку

зрения и он встретит добро. Тогда его успех только окрепнет. Но если исходить из противоположного мнения, то действительность, оказавшись иной, разрушит его замыслы.

Страх и любовь

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

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

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

Честный ошибается чаще

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

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

Хотя честности в людях меньше, чем они думают, сама по себе честность ценится очень высоко, ибо человек склонен стремиться к тому, чего у него нет. Особенно если такие качества пользуются уважением и окружены почетом.

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

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

Руководитель не должен быть щедрым

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

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

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

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

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

Полезнее держать в страхе

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

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

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

Быть щедрым — значит быть зависимым

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

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

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

Народ презирает в первую очередь малодушных, а не жестоких. Зависимый государь не способен быть твердым и злым, он неизбежно добр. Однако заслужить ненависть за добрые дела так же легко, полагает Макиавелли, как и за дурные. Вывод: чтобы удержать власть, надо быть порочным.

Вознаграждай постепенно, наказывай сразу

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

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

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

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

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

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

Качества льва и свойства лисицы

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

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

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

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

Зависть порождает врагов, напористость — сторонников

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

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

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

Макиавеллиевский «Государь», ставший с тех пор политическим учебником по управлению, избилует настолько смелыми (и, несомненно, глубокими) сентенциями, что и сегодня не всякий решился бы высказаться столь откровенно. Например: «Я полагаю, все-таки, что лучше быть напористым, чем осмотрительным, потому что судьба — женщина, чтобы одержать над ней верх, нужно ее бить и толкать. В таких случаях она чаще уступает победу, чем когда проявляют к ней холодность. И, как женщина, она склонна дружить с молодыми, по-тому что они не столь осмотрительны, более пылки, и смелее властвуют над ней».

Личности и безличности

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

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

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

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

Но если вы лишите их того, в чем они особенно нуждаются, или что ценят превыше всего, даже когда это нуж-но сделать для общественного блага, они вас предадут или возненавидят. Ибо большинство — численное большин-ство — не обладает стойкими нравственными достоинствами. Чувство собственного достоинства выступает у них не абсолютным императивом, а всего лишь пассивной формой выражения честолюбия и страсти к приобретению.

Принцип относительности

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

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

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

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

Относительность и принцип разграничения

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

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

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

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

Кругооборот форм управления

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

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

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

Маятниковое движение «вверх-вниз-вверх» совершают государства, добро и зло, наши поступки. Человеческие дела то идут на подъем, то клонятся к упадку.

Каждый человек, поступающий разумно, стремится только к успеху. Однако необходимость превыше разума, она ведет ко многим вещам, к каким не привел бы нас рассудок.

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

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

Вторые так похожи на первые, что все они легко переходят одна в другую: монархия — в тиранию, а демократия — в анархию. Основатель любой из трех «хороших» форм правления способен установить ее лишь на короткое время, ибо никакое средство не удержит ее от превращения в свою противоположность. Так и в человеческих делах: добродетель легко превращается в порок, а порок принимает обличье добродетели.

Принцип принятия решений

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

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

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

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

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

Значение идей Макиавелли

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

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

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

Вопросы к главе

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

Глава 5 Основоположники «НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

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

Развитие теоретических воззрений

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

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

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

обществе. Он видел в нем движущую силу социального развития и ставил его даже выше экономических факторов.

Социально-экономические предпосылки

Особо нужно сказать о развитии практики менеджмента в этот период. Пожалуй, практики оказали не меньшее влияние на судьбу только еще рождающейся молодой науки, чем теоретики. Непосредственным источником «научного менеджмента» и тейлоризма XX века надо считать деятельность так называемых основоположников «научного менеджмента» XVIII—XIX веков — периода интенсивного технического перевооружения производства, возможности для которого открылись благодаря промышленному перевороту. Буржуазия как исторически перспективный класс олицетворяла собой идею прогресса и являлась выразительницей антифеодалных устремлений. Интенсивный рост промышленности и крупных городов привел к ухудшению условий труда. Обострение экономической борьбы свидетельствовало о выходе на историческую сцену новой общественной силы — пролетариата. Он все чаще стремился заявить о себе как об экономическом партнере менеджмента. Развитие эмпирических исследований (социальная статистика), просветительских теорий прогресса, разработка методологических проблем политической экономии, могущественный отток научных интересов к обществоведению от естествознания — все это способствовало попыткам научного подхода к проблемам организации труда и управления предприятием в XIX веке.

Манчестер — центр менеджмента

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

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

В Манчестере, писал Энгельс в работе «Положение рабочего класса в Англии», появились первые крупные транспортные сооружения — канал и железная дорога. В 1767 г. Ричард Аркрайт, цирюльник из Северного Лан-кашира, изобрел ватер-машину, которая наряду с паровой машиной Уатта, появившейся в 1764 г., стала важ-нейшим изобретением XVIII века в области механики. В 80-е годы опять же в Ланкашире появляются мюль-машина, а затем чесальная и ровничная машины. Благодаря этим изобретениям машинный способ производства одерживает окончательную победу над ручным и фабричная система становится господствующей. Главная отрасль английской промышленности — хлопчатобумажная — своим центром имела графство Ланкашир и город Манчестер, которые превратились в лидеров технического прогресса и место зарождения научного управления в Англии.

Плеяда великих англичан

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

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

Эксперимент Болтона и Уатта

Один из первых примеров научного подхода в менеджменте имел место в 1800 г. в компании Болтона и Уатта, созданной для производства паровых машин. Построив новое здание для литейного цеха, основатели фирмы и двое их сыновей полностью изменили традиционные методы работы, приспособив операции к логике технологического процесса. Новая планировка рабочего потока строилась по заранее составленному проекту. Для этого были изучены скорости каждой машины с тем, чтобы знать, какой выход продукции можно от них ожидать. После этого трудовые операции расчленили на более мелкие элементы, которые проанализировали, отбросили лишнее и соединили в новые операции. По существу, речь идет о зачатках современного метода изучения времени и движений (хронометража), который получил завершение у Тейлора.

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

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

Сегодня подобные достижения кажутся чем-то само собой разумеющимся и не вызывают удивления. Но если вспомнить, что нововведения Болтона и Уатта относились к 1800 году, когда ни о каком дизайне, хронометраже, оптимальных трудовых нагрузках и форме оплаты, тем более о человеческом факторе и речи не было, то методы рационализации труда английских менеджеров, действительно, окажутся серьезным шагом вперед.

Р.Оуэн — прагматик и утопист

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

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

Эксперимент в Нью-Ленарке

Самым знаменитым считается его эксперимент в Нью-Ленарке — не столько благодаря техническим усовершенствованиям, сколько новому стилю социального управления. До его прихода текстильная фабрика ничем особенным не выделялась. Более того, здесь были крайне неудовлетворительные условия труда, что не могло не сказаться на производительности. Оуэн провел несколько реформ. Так, например, он сократил рабочий день, навел чистоту в заводских помещениях, улучшил жилищные условия рабочих, открыл магазин с низкими ценами, детям в возрасте до 10 лет запретил работать и направил их в школу.

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

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

Крах Оуэна-социалиста

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

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

основанные им опытные коммунистические колонии в США («Новая Гармония») и в Великобритании потерпели неудачу.

Причины взлета и падения

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

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

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

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

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

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

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

Значение идей Р.Оуэна

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

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

Подготовительный этап

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

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

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

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

Последователи «ранних менеджеров»

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

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

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

Немецкие менеджеры сегодня сознательно идут на установление патриархальных отношений с рабочими, что некогда делали их английские предшественники. Конечно, набор патерналистских мероприятий, которые могли предложить своим рабочим Болтон, Уатт или Оуэн, были куда скромнее. Да и специалисты оценивают их иначе: патернализм основоположников «научного менеджмента» принято считать архаикой, а тот же патернализм западногерманских менеджеров — новым словом в науке.

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

Вопросы к главе

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

Глава 6 «НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Замечено, что организация и управление становятся для науки самостоятельным предметом изучения в тот момент, когда уровень развития техники и технологии вступает в резкое противоречие со сложившейся системой производственных отношений. Со всей очевидностью это обнаружилось в эпоху перехода классического капитализма в свою

высшую, монополистическую стадию, т. е. в период, когда складывались объективные предпосылки для зарождения «научного менеджмента» в США и деятельности его лидера — Ф. У. Тейлора.

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

Центр менеджмента перемещается в Америку

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

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

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

Старая фабричная система

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

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

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

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

2. Эргастерии сменили средневековые ремесленные цехи с мастером-хозяином во главе и множеством учеников и подмастерьев, которых еще нельзя назвать в полном смысле слова наемными рабочими.

3. Ремесленные цехи и городские корпорации ремесленников, по социальной организации часто являвшие собой братские общины, сменились мануфактурами, где трудились наемные рабочие, стекавшиеся в город с сельских окраин.

4. На смену мануфактурам, пользовавшимся только ручным трудом, но знавшим уже узкую специализацию труда, пришло ранее машинное производство (например, текстильные фабрики с паровой машиной Уатта); его и называют старой фабричной системой.

5. Машинное производство XIX века сменило в XX столетии массовое поточное производство, которое имеют еще конвейерным.

6. Во второй половине XX века конвейер уходит в прошлое, ему на смену приходят автономные бригады, а механический труд заменяется автоматизированным.

7. Наконец, в конце XX века автоматизированное производство вытесняется роботизированным, работающим на принципах безотходной технологии.

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

Его власть была практически неограниченной: он отвечал за управление производством, себестоимость продукции, руководство персоналом. Мастер единолично нанимал и увольнял рабочих, продвигал их по службе или же понижал, контролировал систему обучения рабочих, распределение заданий, отвечал за соблюдение дисциплины, устанавливал часы работы, время присутствия и нормы выработки. Понятно, что его реальная роль на производстве немногим уступала роли управляющего.

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

Филадельфия — новый центр менеджмента

В 70—80-х годах XIX века в США, пожалуй, не было другого такого промышленного центра, где с наибольшей остротой проявлялись бы все противоречия американского производства и чувствовалась бы потребность в нововведениях, как Филадельфия — родина Ф.У.Тейлора. Это был крупный индустриальный город с традиционно развитыми отраслями

обрабатывающей промышленности, многие компании которой занимали лидирующие позиции по уровню технической оснащенности и объему производства. В развитии менеджмента Филадельфия сыграла ту же роль, какую играл в свое время Манчестер.

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

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

Общество инженеров-механиков

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

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

Биография Ф.Тейлора

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915) родился в известной и состоятельной филадельфийской семье. Родители придерживались прогрессивных взглядов, вели насыщенную интеллектуальную и культурную жизнь, прививая своим детям (которых было у них трое) высокие моральные принципы. Влияние родителей, путешествие по Европе, обучение в привилегированной школе позволили Тейлору получить разносторонние и достаточно глубокие знания. Известно, что его отец, прекрасно знавший классическую литературу и искусство, стремился направить сына по гуманитарной стезе.

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

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

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

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

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

Лидеры движения «научный менеджмент»

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

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

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

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

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

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

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

Нелегко было Тейлору не только с псевдосоратниками, бездарными последователями и открытыми про-тивниками. Доставалось и от талантливых учеников. Так, например, Ф.Джилбретта и Г.Эмерсона по значимости сравнивали с Тейлором, но в глубине души они никогда не мирились со вторыми ролями. На то были определенные основания.

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

Ф.Джилбретт

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

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

Вместе со своей женой, Лилиан Джилбретт, психологом по образованию, Франк Джилбретт всю жизнь посвятил исследованию трудовых движений, достигнув значительных успехов. Он стал горячим защитником идеи экономии человеческих затрат в труде и однажды высказал такую мысль: «В мире нет больших потерь, чем потери от бесполезных, плохо

скоординированных и непроизводительных движений» [29, с.384]. Джилбретт разработал множество методов и изобрел десятки приборов, которые и поныне применяются в одной из ведущих областей менеджмента — так называемом «анализе работы».

Вопросы к главе

1. Назовите причины перемещения мирового центра менеджмента в США из Англии и расширьте те сведения, которые вы почерпнули в главе, используя дополнительную литературу о социально-экономической истории США.

2. Кто впервые предложил термин «научный менеджмент»?

3. Каким образом связаны между собой термины «научный менеджмент» и «обогащение труда»?

Конкретный пример. Правила экономии движений

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

1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.

2. За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время.

3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.

4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.

5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.

6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.

7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения — удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого — процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).

8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался легкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.

9. Должно быть надлежащее освещение.

10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.

11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногой.

12. Там, где возможно, следует использовать сочетания двух или более инструментов.

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

Вопросы к примеру

1. К какому типу движений — баллистическому или контролируемому — относятся: кладка кирпича, копанье лопатой, перенос тяжестей, перевозка груженной тачки?

2. В каком порядке (пределе досягаемости) на столе ученого должны быть расположены писчая бумага для записок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?

3. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

Глава 7 Классическая геометрия труда

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

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

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

Законы и принципы научной организации труда

Безо всяких преувеличений такой же научный подвиг совершил Ф.Тейлор. На смену расплывчатым и дос-таточно противоречивым принципам управления, предлагавшимся его предшественниками, пришла строгая научная система знаний о законах рациональной организации труда Тейлора. Ее составными элементами служили математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм «научного менеджмента».

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

1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо-практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудового действия.

2. Отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев. (Позже такую процедуру ученые назвали профотбором, профконсультацией и профобучением.)

3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения НОТ.

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами. Будучи необходимым участником производственного процесса, каждый из них должен точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.

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

На первый взгляд провозглашаемые Тейлором принципы могут показаться пустыми декларациями, ни к чему не обязывающими призывами. Так, он провозглашает обучение каждого отдельного рабочего и максимальное повышение его благосостояния. Причем утверждает, что ставит это в качестве одной из важнейших целей «научного менеджмента». К постановке социальных целей управления он пришел долгим путем бесконечных экспериментов, проб и ошибок. Не все удавалось сразу, отдельные «узлы» системы приходилось проверять и перепроверять на прочность, выбраковывать неудачные конструкции и находить более совершенные методы. О его упорстве и терпении можно, пожалуй, слагать легенды. Так, эксперименты по резанию металлов Тейлор неустанно проводил в течение четверти века, испробовав десятки тысяч опытов, подбирая различные сплавы, конструкции резцов, манипулируя скоростью и углами наклона.

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

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

Организационная гармония и экономическая целесообразность — вот, пожалуй, важнейшие аксиомы тейлоровской геометрии труда. Как и геометрия Евклида в математике, тейлоровская система построена на идеализации свойств реальных, физически существующих процессов. Разумеется, сам Тейлор никогда не ориентировался на евклидову модель как образец для своих исследований. Просто так уж получилось, что принципы, лежащие в основании обеих теорий, во многом сходны.

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

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

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

В научно организованном управлении, полагал Тейлор, должны существовать объективные законы или истины, которым обязаны в равной мере подчиняться все — и администрация, и рабочие. Перед законом все равны, иначе не будет правовой основы управления. Речь идет не о юридических законах, а о стандартах и нормах труда. Они устанавливаются в экспериментах, проводимых учеными и экспертами, но согласуются и принимаются обеими сторонами — работниками и работодателями. Только в этом случае они будут неукоснительно соблюдаться. Их выполнение подкрепляется соответствующей мотивацией: высокая норма выработки дает рабочим более высокий заработок, а предпринимателю — высокую прибыль.

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

Создавая идеальные прямые рабочих движений, отсекающие всякие изгибы и отклонения, Тейлор в конечном итоге стремился найти идеал эффективного труда, самый правильный метод. Принцип экономии сил — движущий механизм в геометрии труда — требовал, чтобы максимальный результат достигался при наименьших затратах. В экспериментальных условиях устранение лишних движений давало прирост производительности труда в 2—3 раза. Правда, и затраты физических сил человека увеличивались почти пропорционально.

Вместе с тем зарплата повышалась лишь на 60%, что, конечно же, не всегда служило эквивалентной компенсацией. Возможно, что, следуя пропорциям евклидовой геометрии, надо бы и зарплату увеличить не в полтора, а в два-три раза. Тогда установилась бы «гармоническая» пропорция между тремя величинами — производительностью, затратами и зарплатой.

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

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

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

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

Дифференциальная система оплаты

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

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

Основной принцип дифференциальной системы гласил: отстающие штрафуются, передовики награждаются, а середняки получают норму. Другими словами, если человек на

100% выполнял норму выработки (урок-задание), то он получал обычный оклад. Если он перевыполнял на 101—120%, то получал премию. А если он недовыполнял норму, то депремировался: из его оклада вычиталась соответствующая доля.

Почему же Тейлору вздумалось изменить старую систему оплаты? Что в ней было плохо? Основные проблемы, возникавшие при ее использовании, сводились к следующему: 1) рабочим платили за служебное положение, но не за индивидуальные способности (энергию, трудолюбие, умения), иначе говоря, оплачивалось присутствие человека на работе, а не его трудовой вклад; 2) оплата труда зависела не от самого рабочего, а от желания администрации; 3) одинаково оплачивались ленивые и добросовестные рабочие, тем самым легализовался и институализировался уравнилельный принцип; 4) администрация бесконтрольно понижала расценки, а рабочие отвечали ограничением производительности; 5) для рабочего важной являлась гарантия сохранения зарплаты, а не количество выполненной работы; 6) рабочие не интересовались убытками предприятия, администрация не была заинтересована в изучении фактического времени выполнения задания; 7) не существовало заинтересованного сотрудничества предпринимателей и рабочих.

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

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

Тейлор не считал экономическое поощрение единственным и универсальным средством решения проблемы мотивации. Старая система оплаты отвергалась им именно за

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

Обогащение или упрощение труда?

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

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

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

Хронометраж и распределение работ

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

устанавливается хронометражем. Так, изучение рабочего времени обнаружило необходимость систематизации каждой мелочи в мастерской. В основу систематизации оборудования и инструментов был положен принцип их однородности.

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

Вопросы к главе

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

Глава 8 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Найти капиталы для нового предприятия было непросто. Но еще сложнее было подобрать способных руководителей и квалифицированных работников. Кадровую проблему решали довольно примитивно — лучших работников переманивали друг у друга с помощью

денежных надбавок и всевозможных привилегий. Вопрос о том, кто обладает необходимым и для управления предприятием менеджерскими качествами, стоял гораздо острее, вспоминает соратник Тейлора Г.Гантт, нежели вопрос о том, кто будет инженером или инструктором [16, с.56].

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

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

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

Тейлор придавал исключительное значение руководству людьми, рассматривая его одновременно и как точную науку, и как личное искусство. Действительно, искусство управления, или администрирование, он считал важнейшей частью своей системы. В горизонт его научных и практических интересов попадают вопросы общего образования в США и профессиональной подготовки, политика высшего звена управления, принципы, методы и стиль руководства, личные качества подчиненных и руководителей, взаимоотношения между ними. Разрабатывая свой подход к администрированию, Тейлор полагал, что оно должно обладать методами и законами столь же точными и проверенными, столь же ясно определенными, как и законы естественных наук. Прежний подход сводился к тому, что «если найдется подходящий человек, то методы управления могут быть всецело предоставлены его усмотрению». О профессиональном отборе и профессиональной подготовке руководителей до Тейлора никто не заботился. Какие заботились и о рационализации деятельности менеджера. Во всем господствовали произвол и случайность.

Программа «достигающего рабочего»

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

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

Программа «достигающего рабочего» Тейлора включает в себе следующие принципы: 1) поручение рабочему задания такой степени сложности, которая доступна его умениям и физическому сложению; 2) поощрение его к тому, чтобы он давал максимум работы, доступной «первоклассному представителю его разряда»; 3) каждому рабочему, который трудится в наивысшем темпе первоклассного работника, «следует выплачивать, в зависимости от характера работы, прибавку от 30% до 100%, по сравнению со средняком его класса» [53, с. 136]. В умении превратить людей «слабых и нерадивых» в «первоклассных рабочих» и заключается сущность искусства управления.

Образец — школьный класс

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

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

Создать гарантии только для лучших

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

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

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

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

Работа должна бросать вызов

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

Мотивация, оценка и продвижение

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

Вполне естественно, что самой важной проблемой для Тейлора было установление соотношения между трудовым вкладом и полученным вознаграждением. Здесь переплетались вопросы мотивации и нормирования труда. Денежное вознаграждение, стимулирующее проявление инициативы и заинтересованности в труде, должно назначаться, по Тейлору, в строгом соответствии с выполняемой работой. На основании эмпирических исследований, в ходе которых изучалось поведение и образ жизни рабочих до и после вознаграждения, Тейлор пришел к выводу, что одинаково вредно как переплачивать, так и недоплачивать. Если премия мала, то она вызывает неудовлетворенность заниженной

оценкой личного вклада. В случае же переплаты у человека может возникнуть иллюзия возможности заработать деньги без труда. Деньги, по глубокому убеждению Тейлора, должны быть заработаны, а не получены; только в этом случае они имеют реальную ценность в глазах человека. Вся тонкость нормирования труда и состоит в нахождении этой меры затраченного и оплаченного труда.

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

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

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

Программа «достигающего руководителя»

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

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

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

По Тейлору, легче подобрать и обучить несколько человек, каждый из которых, обладая одной-двумя способностями, выполнял бы одну-две функции, чем найти и обучить одного

человека, обладающего всеми качествами и выполняющего широкие обязанности. С этой целью и вводилось функциональное администрирование (восемь мастеров-инспекторов вместо одного). Восемь пар глаз стали следить за каждым рабочим. Но одновременно восемь пар рук и голов помогали ему лучше справляться с работой, избегать брака, напоминали ему то, о чем он в суете мог забыть.

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

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

Функциональное администрирование

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

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

Таким образом, Тейлор ввел в организацию управления два новых отдела: 1) плановое бюро занимается планированием — координацией заданий, снабжением рабочих документацией, инструментами, сырьем; 2) отдел кадров (секция планового бюро), прodelывает то же самое, но только не с железками, а с людьми.

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

Введение Тейлором распределительного (планового) бюро — первый значительный шаг, приведший к увеличению административного аппарата, что в свою очередь диктовалось объективным процессом расширения и усложнения функций управления. У Тейлора он выразился, во-первых, в прибавлении новых обязанностей, во-вторых, в выполнении администрацией тех работ, которые до того выполнялись мастером или рабочими: контроль технологического процесса и качества работы, маршрутизация потоков и функциональных связей, со-ставление чертежей, графиков и планов. Новые функции администрации — это, как считают специалисты, не что иное, как работы, которые раньше менее квалифицированно выполнялись рабочими.

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

Социальный мониторинг

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

Один из важных принципов современной кадровой политики — руководитель должен идти на повышение сам лишь после того, как подготовит себе замену, — можно найти и у Тейлора [53, с.220]. То же самое можно сказать и о принципе перспективности способностей, который у него интерпретируется как более широкое требование изучить все «лучшие качества» с целью их развития. Поэтому программа «достигающего руководителя», или, как принято ее называть в современном менеджменте, концепция успешного руководства имеет системный и личностный аспекты. Первый заключается в создании организационных условий для развития второго.

Процесс межличностной коммуникации

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

требование, чтобы «разговоры начальников с рабочими велись в тоне, сообразном их уровню» [53, с.256].

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

Общение, по Тейлору, должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем. «Возможность для каждого рабочего свободно высказать свое мнение и обсудить его с хозяевами» — не установка абстрактного гуманизма, разделяющего концепцию человеческих ценностей и демократических прав, а постулат утилитарной философии, который можно найти в любом современном учебнике по руководству персоналом в США.

«Никакую благотворительность... рабочий не ценит так, — говорит Тейлор, — как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальником» [53, с.256]. Возможность высказаться здесь рассматривается как «лучший предохранительный клапан». Если начальник — благоразумный человек, он со вниманием выслушает то, что рабочие хотят ему высказать, и отпадет всякий по-вод для забастовки или организации профсоюза.

Стиль руководства

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

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

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

Дисциплинарная система

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

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

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

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

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

Вопросы к главе

1. Что полезного найдет для себя современный менеджер в тейлоровской концепции управления персоналом? Представьте себя на месте такого менеджера и найдите у Тейлора 4—5 полезных принципов.

2. Помните вопросы, которые были заданы в тексте главы? Вот они: можно ли назвать подход Тейлора упрощением (т. е. обеднением) труда? Не скрыты ли в нем элементы самого настоящего обогащения труда? Не спешите ответить, прочитайте дополнительную литературу и устройте групповую дискуссию.

3. Еще одна тема для дискуссии. В последние годы американские педагоги говорят о необходимости индивидуального подхода к каждому ученику. Считается, что дети по-разному развиваются, проходят различные фазы развития. Среднеуспевающие ученики — это не интеллектуально отстающие дети, просто у них фаза расцвета творческих способностей наступает позже, чем у отличников, — после окончания школы. Исследования пока-зывают, что одни ученики любят заниматься в полной тишине, другие — при включенном на всю мощь магнитофоне, одни активизируются при минимальном температурном режиме, другие — при максимальном и т. д. Проведите параллели между тейлоровской дифференциальной системой труда и индивидуальным подходом в педагогике. В чем сходство и различие?

4. Критика Ф.Херцбергом воззрений индустриальных инженеров и Тейлора, описанная в главе, имела, несомненно, веские основания. Но прав ли был Херцберг, смешивая два подхода, и не выхолостил ли он содержание тейлоризма? Ответ аргументируйте.

Конкретный пример. Внедрение тейлоризма в Венгрии

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

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

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

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

Вопросы к примеру

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

- а) смежники, не применявшие тейлоризма, не научились работать четко и организованно;
- б) они срывали поставки и производство комплектующих деталей;
- в) заказчики не выбирали продукцию;...

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

3. Как показал венгерский опыт, отличительная черта тейлоровской организации — стремление к тесному сотрудничеству рабочих и менеджеров, каждый из которых четко знает круг своих обязанностей. Скажите, достижимо ли это в централизованной экономике? Что должно быть установлено вначале — сотрудничество и кооперация или четкое разделение обязанностей? Что выступает причиной, а что — следствием? 4. Еще раз обратите внимание на три условия, гарантирующие успех внедрения. Достаточны ли они для того, чтобы привести в действие тейлоровские принципы управления персоналом, или нужны дополнительные условия?

Глава 9 РЕСТРИКЦИОНИЗМ И «РАБОТА С ПРОХЛАДЦЕЙ»

Одной из самых важных проблем, возникающей перед социологией менеджмента, социологией труда, эконо-номической социологией и индустриальной психологией, является рестрикционизм — сознательное ограничение нормы выработки. Вовсе не случайно при решении данной проблемы объединились усилия представителей разных наук. Это решение позволит ответить на один из центральных вопросов организации производства и управления: почему люди могут (по своей квалификации, умственным и физическим способностям), но не хотят (низкая заинтересованность, отсутствие мотивации) эффективно

трудиться. Над решением задачи работали не только зарубежные (М.Вебер, Ф. Тейлор), но и отечественные (А.Гастев, А.Журавский) ученые.

«Работа с прохладцей»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тейлор обнаружил РСП эмпирическим путем. Наблюдая за поведением рабочего, Тейлор заметил: вне работы он спешил, двигался быстро, а в рабочее время, напротив, не торопился. После этого, используя хронометраж, Тейлор исследовал поведение работников только в рабочее время и установил, что под грузом (с нагруженной тачкой) рабочий стремился находиться как можно меньше времени и, наоборот, находясь без груза, он резко замедлял темп движения. Желая быть уверенным в том, что ему не придется работать больше, чем его ленивому соседу, он прямо-таки уставал в своем стремлении ходить медленно, — писал Тейлор. Еще работая в мастерской, Тейлор замечал, как рабочие вступали в сговор относительно нормы выработки.

Кому выгоден «середняк»?

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

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

Открытие этого факта Тейлором, а позже Мэйо, позволило говорить о существовании каких-то неформальных, т. е. не санкционированных администрацией норм производительности. Тейлор нашел, что при работе бригадой индивидуальная производительность каждого отдельного рабочего падает до уровня самого худшего. Из этого вытекало, что индивидуальное исполнение определяется не столько личностью, сколько малой рабочей группой. Иными словами, индивид приобретает в группе то, что не

могло быть получено вне ее. Например, пишет Тейлор, энергичный рабочий, как правило, предпочитает ориентироваться на собственные нормы, но вынужден подчиниться тем законам, которые преобладают в данной группе. Тейлор не был профессиональным психологом, и в его работах мы не найдем четкой формулировки понятия «групповой эффект». Но проблему он ставил правильно и даже употреб - лял применительно к РСР выражение «коллективное давление», которое в современной социальной психологии заменено на понятие «групповое давление» или «групповой эффект».

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

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

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

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

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

Старые рабочие рассматривали сознательное сокращение выработки как свой моральный и классовый долг перед товарищами, критерий честности и порядочности человека. Поэтому обязанность по выполнению РСР позволяла идентифицировать себя в качестве значимой, высоко ценимой другими личности. Новички испытывали на себе действие неформального контроля через систему принудительных норм, называемых «правилами игры». Нарушавшему их грозило применение санкций типа изменения к нему отношения со стороны

«значимых других», понижения личного статуса, привешивания оскорбительного ярлыка (например, «бросовый игрок»), а в отдельных случаях вело к изгнанию из группы или увольнению с завода.

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

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

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

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

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

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

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

Работая до революции 1917 г. на зарубежных предприятиях, русский ученый и практик управления А.Гастев обнаружил, что английские рабочие «давали эксперименты нарочного понижения трудового темпа, понижения, проводимого огромными массами и требовавшего величайшего организационно-трудоустройства. Это так называемый саботаж (кропание). Что проведение таких приемов требует большой культуры, показывает хотя бы

то, что российским рабочим прием рассчитанного саботажа не удавался: они выдавали друг друга индивидуальными темпами» [13, с.26].

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

Рестрикционизм на «Айвазе»

На машиностроительной заводе «Айваз» в Петрограде А. Гастев работал в 1913г., находясь на нелегальном положении. «Айваз» был построен по последнему слову науки и техники и в этом смысле не уступал европейским заводам. Он принадлежал к числу тех немногих предприятий России, где впервые была внедрена система Тейлора. Именно здесь А-Гастев наблюдал рес-трикционизм.

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

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

Итак, на «Айвазе» официальная норма выработки составляла 80 деталей в день. Рабочие же установили негласную норму в 25 штук, что составляет примерно треть от дневной выработки. Тейлор, участвовавший в аналогичных опытах в Мидвельской компании, сообщает о том, что рабочие выполняли не треть, а две трети официального задания. Почему же у Тейлора РСП получилась, а у Гастева нет? По всей видимости, скрыто про-вести маневр по снижению производительности труда в 3 раза гораздо сложнее, чем в 1,5.

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

иначе говоря, открытое сопротивление. Вряд ли можно надеяться, что подобный маневр пройдет безнаказанно.

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

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

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

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

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

Рестрикционизм заключался не в том, что рабочий что-то скрывал, халтурил или маскировал. Высшее искусство рестрикционизма состоит в том, что человек не отказывается выполнять задание, не бежит от мастера, не прячет что-то под верстаком. Рабочий настолько ловко и искусно чуть-чуть не дотягивает до нормы, что у администрации даже не закрадываются подозрения, будто он сознательно лодырничает. Только опытные мастера, проработавшие многие годы бок о бок с рабочими, способны были заподозрить неладное. Постороннему человеку такое и в голову не могло прийти. Дело в том, что уровень интенсивности труда американских и английских рабочих и до, и после революции намного превышал российский. Поэтому некоторое замедление темпа труда проходило почти незаметно.

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

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

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

Существует еще одна немаловажная причина, почему на «Айвазе» не снизили, а повысили норму выработки в 2,5 раза. Низкие нормы выработки, по мнению Гастева, разрушают культуру труда и не способствуют профессиональному росту рабочих. В Петроградском союзе металлистов считали: пролетариат должен отстаивать высокую, а не низкую норму выработки, если ему будет гарантирована соответствующая зарплата. Тем самым рабочий класс доказывал, что он «является борцом за высшее производство» и высокую организацию труда [12, с.16—17]. Союз металлистов представлял собой передовую часть российского пролетариата и прекрасно понимал, что при высокой выработке можно добиться от предпринимателей гораздо больших уступок, чем при низких. Интенсивность труда в России была намного ниже, чем на Западе. Ниже было материальное положение рабочих, их заработки, культура труда и квалификация. Соответственно хуже были развиты и договорные отношения.

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

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

Культурные особенности

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

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

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

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

Такого рода остановка в конце рабочего дня — вследствие усталости и неправильной организации темпа труда, — и есть российский вариант РСР. Американский или западноевропейский рабочий интенсивно и с одинаковой скоростью трудится на протяжении всего дня. Для него это не внапряг, так как высокая организация и культура позволяют не делать лишних движений. В результате к концу дня у него скапливается даже излишек деталей. Но он не показывает их администрации, припасает назавтра. Он хорошо усвоил: перевыполнение задания может привести к снижению расценок.

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

Исследования А. Ф. Журавского

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

А.Журавский обобщил статистические данные по стране за 1913, 1920 и 1922 годы. Они показали, как изменялось, в расчете на одного рабочего, суммарное число неявок (по болезни и другим причинам), прогулов по вине рабочего, отдыхов и праздников. Если вычесть эти, как он их называет, «непроизводительные потери», из годового фонда рабочего времени, то фактически отработанных дней соответственно по годам останется: 256,4; 219,5; 251,9. Всякий раз, когда наблюдается попытка увеличить число часов,

отведенных на обязательную работу, организм человека отвечает внутренним сопротивлением, т. е. понижением среднесуточной производительности. Вот почему вредны сверхурочные работы. Но если «сверхурочной» является работа в саду или общественная деятельность, то никакого вреда нет, налицо перемена вида труда и восстановление жизнедеятельности [22, с. 174—176].

«Работа с прохладцей» сегодня

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

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

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

Вопросы к главе

1. Почему именно рестрикционизм является главным препятствием на пути эффективного управления?
2. Как рестрикционизм связан с мотивацией?
3. Почему «работу с прохладцей» приходится скрывать?
4. С помощью каких эмпирических методов изучил Тейлор данную проблему?
5. При какой форме работы — индивидуальной или коллективной — процветает рестрикционизм?
6. При какой форме оплаты труда — повременной или сдельной — создаются наилучшие условия для рестрикционизма?

7. Какие качества отражает «работа с прохладцей» — личностные или социальные?

8. Почему на заводе «Айваз» рестрикционизм не удался?

9. Какие культурно-исторические факторы упоминал А.Гастев, объясняя трудовые установки и умение трудиться у русского народа?

10. Когда, по вашему мнению, рестрикционизм в России получил наибольшее распространение — до революции, в период социализма или сегодня, когда общество вступило на капиталистический путь развития?

Глава 10 ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

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

Пожалуй, центральным моментом тейлоровской философии менеджмента можно считать концепцию разумного эгоизма. Тейлор был убежден в том, что абстрактная благотворительность не имеет места ни в одной системе управления, поэтому и тейлоризм не является системой, дающей людям то, чего они не заработали. Отсюда следует вывод, что оплата в конечном счете должна соответствовать вкладу в производство, вести к его увеличению. Если капиталистическое предприятие появляется благотворительным заведением, — а это признается в современном менеджменте, — то надо препятствовать любому ослаблению индивидуальной ответственности человека за собственное благосостояние.

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

В связи с этим Тейлор энергично протестовал против любой формы «фазербединга», т. е. практики, когда предприниматель обязывается сохранять численность рабочей силы независимо от потребности в ней. Первое, что сделал Тейлор в Вифлеемской компании, сократил штат с 500 до 150 рабочих и в 3 раза поднял производительность труда. Такая

система, полагал он, гораздо больше дисциплинирует рабочих, стимулирует их к достижениям, позволяет вести более трезвый образ жизни.

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

Биография Г.Эмерсона

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

Свою карьеру Эмерсон начал профессором современных языков в университете штата Небраска (1876— 1882). Уже здесь он зарекомендовал себя как человек нового типа, активно выступающий против академического традиционализма. В 90-е годы Эмерсон занимается созданием электрических кораблей, прокладкой телеграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. Кроме того, он пытался (правда, безуспешно) получить средства для постройки электрокорабля для кругосветного путешествия. В другой раз он хотел воздвигнуть судовой верфь в Вашингтоне и построить подводную лодку с неглубокой осадкой для русского флота.

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

Системы Тейлора и Эмерсона

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

Многогранная и противоречивая фигура Г. Эмерсона заслуживает того, чтобы остановиться на ней подробнее. Обычно она остается в тени, историки менеджмента пишут о его системе неохотно, полагая, что, по сравнению с тейлоровской, в ней мало оригинального. Действительно, в технических методах рационализации он не изобрел нового. Но Эмерсон интересен тем, что представляет собой яркого и в чем-то типичного философа менеджмента. Свою философию менеджмента он изложил в своей самой популярной книге «Двенадцать принципов эффективности», которая у нас издана в 1931 г. под названием «Двенадцать принципов производительности» [59].

Всемирная история с позиций менеджмента

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

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

Уроки военного предпринимательства

Так, мобилизация немецкой армии под руководством Мольтке разворачивалась по заранее разработанному плану, с точностью до одного дня подвозились ресурсы и боеприпасы, расквартировывались и передвигались воинские подразделения. Производительность такого делового предприятия, имеющего не гражданские, а военные цели, доходила до 100%. А мобилизация проигравшей ей французской армии не поднималась выше 86% [59, с.23].

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

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

Менеджер, согласно Эмерсону, должен внимательно изучать историю и современность, чтобы, найдя уроки беспхозяйственности и расточительности, не следовать им на практике. И наоборот, учиться у истории умению организовывать деловое предпринимательство. Урок Мольтке и Бисмарка поучителен. Победу им принесли не деньги, ибо Франция была богаче и пользовалась значительными кредитами. Войну выиграли не муштра или тактическая подготовка немецкой армии и не военная техника. В этом Германия уступала Франции. «Войну выиграли не качества немецкого солдата: Мольтке добился бы тех же успехов и в том случае, если бы он применял свои принципы не к германской армии, а к итальянской, австрийской... Германские рекруты не были воодушевлены никаким особым энтузиазмом и вообще по воинскому духу стояли ниже среднего уровня европейской армии» [59, с.25].

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

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

Уроки японского бизнеса

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

Еще в 1867 г., когда несколько самураев решили покинуть свою родину, направившись к Мольтке поучиться принципам эффективного управления, Япония являла собой отсталое феодальное государство. Их целью было перестроить Японию на рациональных началах. Через 30 лет Япония с ее сорокаmillionным населением в военном деле превзошла Китай и Россию, а в области организации производства — даже Соединенные Штаты. Таким образом, еще в конце XIX века американцы заговорили о вызове, брошенном им японцами.

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

Два типа организации

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

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

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

Пирамида беспорядка

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

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

Мания тоннажа

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

Так что же такое эффективное управление, которое можно противопоставить военно-разрушительному типу организации? Принципы производительности просты и очевидны, они появились за миллионы лет до зарождения жизни на земле. Поскольку в них нет ничего особенно сложного, то они доступны даже среднему руководителю, ибо «правильные

принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения» [59,с.26].

Работа производительная и напряженная

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

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

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

На принципе напряжения — главном принципе военно-расточительной организации — основана поштучная оплата труда. «Наоборот, нормированные выработки и премиальная система, — пишет Эмерсон, — основаны на принципе производительности... Поштучная оплата — это возвращение к уровню дикаря; нормирование выработки — это шаг в будущее» [59, с. 39].

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

Вид на управленческую пирамиду снизу

Например, надо отказаться смотреть на управленческую пирамиду сверху вниз и считать, что подчиненный является продолжением и расширением личности начальника или работодателя. На самом же деле «начальник существует только для того, чтобы делать производительную работу подчиненного — работу, которая к расширению начальствующих личностей никакого отношения не имеет» [59, с.39]. В том нет ничего необычного, ведь и

человек обслуживает станок, который производит материальную продукцию, а не самого себя, хотя он считается главным субъектом производства.

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

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

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

Управление от достигнутого

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

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

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

Дисциплина ответственности

Новое мышление эффективного менеджера характеризуется рядом особенностей. Прежние понятия приобретают совсем иное содержание. Например, раньше считалось, что личность важнее организации, теперь — наоборот. Организация важнее отдельного человека, говорит Эмерсон [59, с.82]. Прежде дисциплина понималась очень узко — как система регламентации, обязательного присутствия на рабочем месте, принудительного соблюдения распорядка, норм и режима труда. Теперь дисциплина трактуется как один из принципов производительности, размеренность всего жизненного уклада, установка на организованность вообще. Иными словами, Эмерсон предлагает различать, с одной стороны, внешнюю дисциплину как систему санкций и правил, с другой — внутреннюю дисциплину как способ мотивации к организованному, размеренному поведению. Во втором случае дисциплина — регулятор человеческого поведения, осознанная установка. «При действительно рациональном управлении правил почти вовсе нет, а наказаний за их нарушение — еще меньше». Зато есть точно определенные обязанности и полный, точный учет [59, с.84]. Высшая дисциплина создана не страхом, а более высоким чувством, в частности, чувством ответственности. Дисциплина начинается с того, что на работу принимают не первого встречного, не всякого желающего, а того, кто больше всего годится именно для нее. Эффективный менеджер сначала тщательно отбирает работников, учитывая образование, психологические качества, здоровье и далее биографию, а затем обращается с принятыми честно и справедливо [59.С.95].

Значение идей Г. Эмерсона

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

Вопросы к главе

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

9. Что значит строить управленческую пирамиду снизу?

Глава 11 СОЦИОЛОГИЯ БЮРОКРАТИИ

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

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

Вебера считают бесспорным классиком мировой социологии, энциклопедически образованным ученым, политическим и общественным деятелем. Среди его работ есть и такие, которые посвящены проблемам социологии труда, промышленному труду и организации управления. Известно, что он участвовал в нескольких эмпирических исследованиях, где изучались вопросы мотивации и ценностные ориентации рабочих, взаимоотношения между работодателем и рабочим, а также такие психофизиологические характеристики труда, как монотонность и усталость.

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

Проблема национального своеобразия

Интерес к бюрократической организации у Вебера не был случайным. Как мы уже знаем, конец XIX — начало XX века — это эпоха зарождения крупномасштабных организаций. Но если в США они возникали главным образом в частном секторе экономики, то в отсталой в то время Германии — преимущественно в государственном. Специфика развития капитализма в Германии состояла в том, что она до конца так и не освободилась от феодально-бюрократической системы. Как государство бюрократическое с остатками феодального уклада, Германия была похожа скорее на Францию, нежели на Англию или Соединенные Штаты.

Не только социальные институты, но и образ жизни немцев свидетельствовал об историческом своеобразии Германии. Немцы никогда до конца не разделяли принципов индивидуализма, присущих американцам, в большей мере они склонны к службе и в меньшей — к рискованному предпринимательству. Идеалы бюрократической государственной машины — гарантированная занятость, продвижение по службе, аккуратность и педантизм в исполнении своих обязанностей — как нельзя лучше подходили немецкой ментальности.

Естественно, что научная интеллигенция Германии — Вернер Зомбарт, Макс Вебер, Курт Книс, Вильгельм Рошер, Густав Шмоллер, Георг Зиммель — не могла пройти мимо важных политико-экономических вопросов. И самый главный среди них: почему Германия отстает от Англии и других капиталистических стран, в чем своеобразие ее исторической судьбы? Может быть, ответ кроется в особенностях национального характера или жизненного уклада?

Пытаясь найти объяснение этому явлению, представители немецкой исторической школы политэкономии, среди которых был и М.Вебер, сразу же и вполне однозначно отвергли не только английский путь развития, но и английский стиль мышления. Что характерно для островной державы? Почти идеальное развитие рыночной экономики. А что отличает материковую Германию? Огромные наслоения феодализма и бюрократии. Стало быть, система и принципы управления в двух странах различаются. А что свойственно идеям А.Смита и Д.Рикардо? Оторванность теоретических положений от жизни, абстрактность, спекулятивные построения. Немцы стояли за выявление исторической специфики страны и фактологический путь рассуждений.

В Германии идеи менеджмента, в частности социологии организации, развивали не столько инженеры, сколько академические ученые. Кроме Вебера можно назвать таких теоретиков, как Мюнстерберг и Кэттел. Но о них речь пойдет позже. Наконец, внутри социологии организации наиболее тщательно разрабатывалась именно теория бюрократии. Это и понятно, так как Германию можно считать страной, представляющей феодально-бюрократическую систему в той же мере, в какой Англию нужно считать представительным типом свободного или классического капитализма, а США — монополистического или современного капитализма.

Концепцию бюрократии Вебера [134] нужно понимать в тесной связи с его методологией идеальных типов, учением о социальном действии, рациональном экономическом поведении, организованных экономических групп-пах, разделении и специализации труда, а также в связи с типологией власти и экономической социологией в целом. Однако самым важным для понимания бюрократии выступает принцип рационализации.

Историческая миссия рационализации

Рационализацию социального действия Вебер понимал как всемирно-исторический процесс. Вовлечение европейских стран в процесс индустриализации свидетельствует об этом особенно явно. Одним из характерных проявлений рационализации служит у Вебера замена внутренней мотивации и приверженности традициям планомерным приспособлением людей к соображениям интереса и выгоды. Аффективные и эмоционально-психологические действия все больше вытесняются целерациональными. Индивид вступает в сделку, завязывает знакомства, поступает на службу, руководствуясь рассудочными соображениями. Он тщательно взвешивает все «за» и «против», учитывает издержки и возможные последствия своего шага.

Рационализация становится тотальной реальностью, исторической судьбой западной цивилизации. Однажды вступив на ее путь, Европа уже не способна свернуть с него. Рационализируется способ ведения хозяйства, рационализируется управление — и в сфере частного бизнеса, и в государственном секторе, — рационализируются образ жизни, мышление и чувства людей. Рационализация хозяйства усиливается благодаря отделению рабочей силы от средств производства. Отделение и присвоение тесно связаны между собой.

Присвоение обозначает такое состояние, когда рабочие в экономической организации, не являясь собственниками орудий труда, перестают быть и собственниками контроля над производством. Благодаря чему возможны, с одной стороны, использование рабочих-несобственников другими, теми, кто является собственником, а с другой — субординация и

подчинение в сфере труда. Присвоение выступает у Вебера одним из центральных элементов категории «социальные условия производства».

Отчуждение и участие в управлении

Если подходить к оценке экономической реальности без эмоций, то отчуждение, присвоение и отсутствие контроля у рабочих до известной степени надо признать позитивными явлениями. Они необходимы для рациональной экономики и организации производства. В самом деле, рабочие требуют повышения заработной платы, часто не считаясь с тем, каково положение предприятия на рынке, а оно может переживать кризис.

Если бы рабочие владели контролем над производством, то свои узкогрупповые интересы они реализовали бы любой ценой, даже в ущерб процветанию предприятия и удовлетворению потребителей. Они настояли бы на своем мирном пути, если бы владели, например, контрольным пакетом акций или решающим голосом в принятии управленческих решений. Поскольку же они отделены и от средств производства, и от управления, у них остается единственный мощный рычаг, но уже не совсем мирный и совсем неконструктивный — забастовки, стачки, рестрикционизм (сознательное ограничение нормы выработки).

Отчуждение работников от средств производства является положительным моментом в той мере, в какой оно, во-первых, ограждает управление от групповых амбиций и своекорыстных интересов рабочих, во-вторых, высвобождает предпринимателям руки для того, чтобы они занимались главным делом — выпускали высококачественную продукцию и удовлетворяли интересы потребителей, олицетворяющих собой все общество. Такое положение дел является рациональным. Но если фирма, компания, учреждение или организация отворачиваются от потребителя и работают только на себя, то это уже не рациональность, а нечто другое.

Одновременно с Вебером подобные мысли развивал Тейлор. Он также говорил об иррациональности группового эгоизма рабочих, разрушительной силе забастовок и рестрикционизма, разумности отделения рабочих от управления. Остается выяснить, почему столь непохожие друг на друга ученые, жившие в столь непохожих по своему экономическому укладу странах, высказывали сходные мысли. Возможно, они открыли некие универсальные закономерности, присущие любому обществу, но в рамках строго ограниченного исторического периода.

Рациональность позитивная, по Веберу, прежде всего означает калькулируемость, количественный учет всех операций и действий. Рациональность негативная — это рациональность сама по себе, взятая как самоцель, рациональность, оторванная от живых интересов людей. Идеальным воплощением негативной и позитивной рациональности выступает бюрократия. Если она функционирует так, что лишь плодит лишние директивы, указы, законы и вообще бумаготворчество, то речь идет о негативной, т. е. нерациональной бюрократии. Позитивная, или рациональная бюрократия, напротив, экономит усилия, время, делает все более эффективно и качественно. Она — самая современная машина управления.

Легальный тип господства

Рациональность сама по себе является важной, но не единственной предпосылкой возникновения бюрократии. Такую же роль играет механизм господства, или власти. С их помощью Вебер обозначает не военные способы подчинения, например, захват, или удержание ключевых позиций в обществе, допустим, через насилие, а сугубо мирные. Власть и господство действуют экономическими способами, а оно представляет собой мирный, конструктивный путь достижения тех целей, которые в других обществах решаются военными средствами; известно, что завоевательные походы предпринимаются ради приобретения дополнительной рабочей силы, прибавочного продукта, сырьевых источников

и капиталов. Захват населения другой страны и превращение его в рабов, военные трофеи и контрибуции — это тоже экономические акции и цели, но достигаемые немирным путем.

Мирный путь — это способ действий, при котором вы получаете то же самое (рабочую силу, сырье, оборудование, прибыль) за счет рационального, умелого ведения дела.

Господство как социологическая категория власти у Макса Вебера — довольно противоречивое явление. Известно, что король создает окружение, которое добровольно подчиняется ему. Он издает указы, ожидая, что их будут добровольно выполнять. Но добровольно ли? Ответ на этот вопрос служит ключом к выделению нескольких типов господства. Если подданные подчиняются в силу обычая, то это патриархальный тип государства, если в силу принуждения, то принудительный, если в силу удивительных качеств личности руководителя, то харизматический, если в силу признания верховенства закона над всеми гражданами, — то легитимный тип господства. Но в любом случае господство само по себе — это обязательно мирный способ установления взаимоотношений. А власть — это лишь часть, форма, элемент, проявление господства.

Выделив несколько типов господства, Вебер подчеркивает, что важнейший из них — легальный, или легитимный, с одной стороны, покоится на силе конституционных законов, и с другой — на целерациональном действии индивидов, внутренним мотивом которого выступает не совесть, сострадание или аффект, а сообщения интереса. Современные парламентские государства — Англия, Франция, США — относятся именно к такому типу. В подобном государстве подчиняются не конкретной личности, наделенной сверхъестественными качествами, например, освященной церковью особе императора, а установленным законам. Перед ними все равны, на службе у легального порядка в равной мере находятся и управляемые, и управляющие (чиновники).

Наилучшим воплощением позитивной бюрократии является государственный аппарат управления. Если он состоит из людей честных и неподкупных, если его штаты набираются из специально обученных чиновников, то они будут относиться ко всем одинаково и действовать «невзирая на лица». На таком формально-рациональном принципе — перед законом все равны — основано и капиталистическое предприятие, и государственные органы власти. Если, конечно, они не превращаются в свою противоположность — негативную, или вырожденную бюрократию (квазибюрократию).

Сущность бюрократии

Бюрократия воплощает идеальный тип легального господства и формальной рациональности. Бюрократическая организация рассматривается Вебером как безличный механизм, основное правило которого — четкое и безошибочное функционирование, направленное на максимизацию прибыли. Чтобы достичь такой цели, необходимо знать, что: 1) организация свободна в выборе любого средства для обеспечения своей устойчивости (например, жесткой централизации власти); 2) индивиды работают таким образом, что могут быть заменимыми, поэтому каждый обязан выполнять только одну задачу; 3) труд представляет собой наиболее подходящую меру успеха индивида и является для него основой существования; 4) поведение исполнителей полностью детерминировано рациональной схемой, которая обеспечивает точность и однозначность действий, позволяет избежать предубежденности и личных симпатий во взаимоотношениях.

Исторические типы бюрократии

Однако перед нами лишь внешний каркас, который в конкретные исторические эпохи наполнялся конкретным содержанием. Теоретически бюрократия является самым лучшим творением человеческой цивилизации. Она представляет собой высшую точку длительного исторического пути, по которому двигалась европейская цивилизация. На своем пути она

отбросила другие типы социального устройства как ошибочные, предпочтя им легитимное господство. Чем лучше бюрократии, скажем, патриархальное господство, основанное на личной зависимости подданных от господина? Основанием для назначения на должность здесь служит не профессиональная компетентность и служебная дисциплина, а личная верность. Не многим лучше сословная структура управления. Правда, здесь действует принцип сословной чести и отсутствует личная зависимость, но продвижение основано на имущественном цензе и личных отношениях. Не лучше и харизматический тип господства — власть выдающейся личности, которая требует чуть ли не слепого поклонения и безграничной преданности. История отбросила как несовершенный и этот тип управления. Она остановила свой выбор на бюрократии и легальном типе господства.

История свидетельствует, что чиновники впервые появились не в капиталистической Европе, а в Древнем Египте и Китае. О Египте мы говорили, а что касается Китая, то известно, что здесь уже в VII веке сделали попытку отдать управление на откуп профессионально подготовленным чиновникам. Но профессиональный менеджмент оставался для Китая явлением случайным, эмоциональная вера в магию и волшебство вытесняла рациональные соображения [8, с.213]. Рациональная бюрократия современного типа не пустила здесь глубоких корней.

В отличие от других типов управления, бюрократия в принципе исключает личную зависимость, субъективный произвол и несправедливость человека. Категория «привилегии» здесь заменяется категорией «компетентность», поклонение и преданность личности руководителя — служебной дисциплиной и корпоративным духом. Главными в рациональном устройстве становятся не вера в харизму (божественный дар) или личная зависимость, а задачи организации, которые распределяются среди различных исполнителей как официальные обязанности. Четкое разделение труда делает возможными специализацию и повышение квалификации служащих. Служебные обязанности, круг задач четко определены и измерены. Они вписываются в контракт, они объективны, по ним можно отстаивать свои права в суде. В зависимости от того, как точно вы исполняете точно указанные задачи, вас аттестуют, продвигают, награждают, депремируют или увольняют. Все поддается расчету, гласности, все проверяемо и перепроверяемо. Чиновники конкурируют между собой, а руководство сравнивает их дипломы, квалификацию, стаж, результаты работы. Это означает, что организация может отбирать на конкурсной основе и с помощью профессионального тестирования самых достойных.

Достижение объективности через формализацию

Должностные позиции в бюрократической организации строго подчинены друг другу и расположены в иерархическом порядке. Каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим начальством и за свои личные решения, и за действия подчиненных. Величина власти руководителя над подчиненными четко обозначена. Его действия ограничены соответствующими правилами и инструкциями. Приказы начальника — не проявление его личной прихоти, а воплощение общих целей организации, т. е. всего коллектива, выражение общих интересов. Если директор увольняет своим приказом лодыря, то выигрывают все. Языком приказа с подчиненными разговаривают цели и задачи организации.

Формальные инструкции — не менее важный компонент бюрократии. Благодаря им возможны единообразие и согласованность в действиях подчиненных. Они же обеспечивают взаимозаменяемость работников (в случае болезни или увольнения) и непрерывность деятельности организации. Если сотрудник уволился или заболел, организация не должна останавливаться. Гарантом непрерывного и бесперебойного функционирования выступает специальный административный штат, который ориентирован на обслуживание, с одной стороны, внутрифирменного персонала, в том числе рабочих и инженерно-технических работников, а с другой — внешних агентов, т. е. клиентов. И к «внутренним», и к «внешним» участникам должностное лицо обязано относиться одинаково беспристрастно, отбросив субъективные оценки. Беспристрастность призвана предохранить рациональные по своему характеру решения и действия сотрудников от влияния личных чувств и настроений.

Сведение счетов начальника с негодным подчиненным через увольнение последнего — пример скорее иррациональной, нежели рациональной бюрократии.

Что же получается? Рациональная бюрократия — это мощная система фильтров и защитных экранов. Она усложняет жизнь сотрудников, но одновременно предохраняет их от множества бед. Она бесчеловечна, но зато объективна и справедлива. Там нет места эмоциям, но нет места и произволу. Она тщательно сортирует и фильтрует людей, но делает это по совершенно объективным критериям. Такова идеальная модель рациональной бюрократии. А все, что нарушает или отклоняется от нее, это уже негативная, нерациональная или даже иррациональная бюрократия.

Статус наемного работника

Сотрудники организации — прежде всего наемные работники. Статус наемного работника выгоден подчиненному, поскольку не ставит его в личную зависимость от «шефа», но зато оставляет его под опекой и защитой законов государства и законов организации. Последняя может нанимать и увольнять работников, повышать или понижать в должности, сообразуясь не с личными интересами вышестоящего лица, а исключительно с целями организации. Статус наемного работника не позволяет организации использовать индивида сверх меры и по произволу. Должностное лицо имеет четко установленный рабочий день, сверх которого без добровольного согласия его никто не имеет права занимать.

Должностные лица в бюрократической организации не выбираются на позиции, а назначаются. Поэтому они зависят от выше-, а не от нижестоящих. Назначение предполагает, что всю полноту ответственности за подчиненного отныне берет на себя вышестоящее должностное лицо. Причем ответственность не следует путать с властью. Начальник не может по своему усмотрению, без достаточных на то оснований (иногда очень серьезных), уволить сотрудника. Последний заключает контракт на длительный срок, наделяется важными правами и подлежит защите от произвольного увольнения. Вознаграждение ему выделяется в виде жалования, а после отставки по возрасту назначается пенсия. Продвижение по службе, говорит Вебер, происходит либо по принципу старшинства, либо в зависимости от успехов в работе, либо по обоим принципам одновременно [134, с.334].

Бюрократия как идеальный тип

Сравнение бюрократии и легитимного господства со всеми ранее существовавшими типами — патриархальным, сословным, харизматическим — убеждает в несомненном преимуществе первых. Бюрократия является самым сложным и рациональным устройством, когда-либо придуманным человечеством. Вебер был убежден в этом, но вместе с тем он прекрасно понимал, что в чистом виде рациональная бюрократия — иерархическая организация высококвалифицированных экспертов — в реальности не существует. Он предупреждал, что описывает только ее идеальный тип. Если вспомнить картину бесхозяйственности и нерациональности, изображенную Эмерсоном, то станет ясным, что даже такая передовая страна, как США, по крайней мере в начале XX века, была далека от совершенства. Еще дальше отстояла от него Россия — и царская, и советская. Западной бюрократии здесь практически никогда не было. Вместо нее существовал некий паллиатив, синтез рационально-формального управления с патриархальным и феодально-сословным. А подобное смешение, как известно, приносит вреда гораздо больше, чем пользы.

Бюрократия и социализм

Вебер утверждал, что социализм в гораздо большей мере, чем рыночный капитализм, требует бюрократии. Но то имеется несколько причин. Первая — наличие централизованного политического контроля над плановой, или бюджетной экономикой.

Вторая — охват иерархическими отношениями не отдельных сегментов, а всего организма общества. Государство как основной поставщик бюрократов пронизывает сначала институт собственности (огосударствление собственности), а затем производство и социальную жизнь. Государственное распределение ресурсов и продуктов труда предполагает замену формальной рациональности материальной, что в конечном итоге ведет к нарастанию иррациональности в управлении. В управлении экономикой начинают преобладать мотивы политического и идеологического престижа типа «первая в мире страна рабочих и крестьян», «самое демократическое государство». Большое значение приобретают уравнивательные тенденции в психологии масс, стремление последних идентифицировать себя с могуществом и властью, использование политической элитой массовых стереотипов, символов «нации» и «державы» [135, с.624—625].

При таких условиях бюрократия из института рационального управления, технического инструмента эффективного руководства превращается в господствующую силу— «монархическую бюрократию».

Вопросы к главе

1. Сравните подходы к управлению Тейлора и Вебера. В чем они сходны и чем различаются?
2. Приведите аргументы «за» и «против» отстранения рабочих от участия в управлении.
3. Постройте сравнительную таблицу для рациональной и иррациональной бюрократии. Выпишите их характерные черты.
4. Прочитав дополнительную литературу, сопоставьте социалистический и капиталистический типы бюрократии. Чем они различаются?
5. Проследите историческую эволюцию характера, приемов, стиля и методов функционирования бюрократии от Древнего Египта до постиндустриальной Америки. Выделите основные вехи.

Конкретный пример 1. Египетская бюрократия

Социальное положение и материальное благополучие египтянина зависело от того, какую ступеньку в служебной иерархии он занимал. Доступ к службе был облегчен для знати, хотя не был закрыт для других сословий. Он зависел от уровня образования, поэтому счастливицы, попавшие в правительственную придворную школу, могли дослужиться до высших постов и завещать свой статус детям. Последние автоматически вступали в ряды аристократии, но служебную карьеру должны были начинать снизу— с должности обыкновенного писца.

Несмотря на множество должностей, точного разграничения функций не существовало. Отсюда споры и вражда между отдельными ведомствами. Характерная черта египетской бюрократии — широкое совместительство и параллельное существование системы должностей и системы чинов. Управление провинциями лежало на номархах, совмещавших судебную власть и сбор податей. Они назывались «начальниками поручений». Во главе чиновной знати стоял визирь, соединявший судебную, административную и полицейскую власть. Его именовали «начальником всего государства» либо «созерцающим тайны неба». На него возлагались обязанности издавать законы, повышать в чинах, устанавливать пограничные камни, улаживать конфликты между чиновниками. В его ведении находились государственный архив и шесть судебных палат.

Важным вельможей был также хранитель печати, или казначей. Его титул — «заведующий всем, что есть и чего нет». Под его началом состояли смотрители «двух житниц», рядовые писцы, «начальник царских угодий», заведующие царскими виноградниками, министр общественных работ (начальник работ), военный и морской министры. Кроме них были коменданты крепостей, начальники караванов, главы замков, округов и деревень, начальники жрецов.

Представители знати носили титул «стоящий над людьми», обозначавший принадлежность к высшему сословию. Верхушка знати — князья — имели кроме того придворные титулы: «царский знакомый», «друг», «единственный друг». Венец карьеры чиновника — получение сана «имахи» — подданного царя. Он имел право еще при жизни строить себе гробницу. Обычным вознаграждением для верных подданных были саркофаг из каменных каменоломен, жертвенная доска, фасад гробницы для заупокойного культа, участок земли. За особые заслуги жаловались целые города. В своих посмертных автобиографиях, начертанных на стенах гробниц, вельможи обязательно перечисляли как свои заслуги, так и царские милости. В сохранившейся автобиографии вельможи Птампеса говорится, что он был воспитан во дворце вместе с царевичами, женился на старшей царевне, сделался верховным жрецом в Мемфисе и настолько возвысился, что «его величество позволил ему целовать свои ноги и не позволил ему целовать пол».

Чиновникам — гражданским и духовным — могли быть пожалованы особые привилегии — освобождение от повинностей (переноска тяжестей, выполнение поручений), кормления скота, полевых работ, поста курьеров. За это они должны были не только ревностно выполнять свои обязанности, но и следить за благополучием своих подданных. В автобиографиях номархи гордились не только тем, что их любит фараон, но и тем, что отечески заботились о жителях вверенных им городов. В знак благодарности подданные называли своих детей именами любимых правителей.

Номархи с удовольствием повествовали о добрых делах. Один из них, по имени Амени, уверял: «Не было дочери бедняка, которую бы я обидел, не было вдовы, которую бы я утеснил..., не было голодного в мое время». Забота о подданных не оставалась незамеченной фараоном. Он щедро награждал чиновников, помня о том, что сильная центральная власть, патерналистский стиль управления препятствовали развитию центробежных сил и сепаратистских устремлений.

Повышение в должности сопровождалось не только дополнительными привилегиями (лично чиновнику и его подданным), но и эмоциональным подъемом, высокой мотивацией. Вельможа Сиренповет возвысился до того, что стал «вторым из двух и третьим из трех на этой земле». «Я сильно кланялся, пока горло не лишилось дыхания. Я ликовал, когда меня подняли до неба,... плясал подобно планетам. Мой город ликовал, мои войска ликовали, ...старика вместе с детьми были в радости».

Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т. I. Л., 1936. — С. 198—203, 218, 221.

Вопросы к примеру

1. Какие наиболее важные ступени управленческой пирамиды можно выделить в Древнем Египте?
2. Каким образом происходило разграничение функций у высших должностных лиц?
3. Рассмотрите описанный в примере механизм повышения в должности и систему привилегий. Проведите параллели с современностью и с концепцией бюрократии Вебера.

Конкретный пример 2. Инструкция визиря Рехмира

«Выслушивая подчиненных, визирь должен сидеть на своем седалище. На полу должен быть ковер, за спиной и под ногами — подушка, в руках — палка. Перед ним должны быть развернуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета — справа, докладчик — слева, секретари — рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визиря. Визирю докладывают о положении дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоничальники.

После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожи-дать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер дол-жен распорядиться, чтобы все это было записано.

Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подается визирю. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера — сверх слушания дела у поземельного инспектора уездного совета. Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы — в течение четырех дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырехмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкцию об управлении войсками.

Все чиновники, от первого до последнего, являются в залу визиря, чтобы спросить его совета. Ему доклады-вают обо всем и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской адми-нистрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты, документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и поднятия Нила. Ему предоставляют отчет все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатленный на гробнице визиря Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда эти инструкции иллюстрированы изображением деловых сцен: прием посетителей, тексты законов и списки должностей, дворцовый ритуал.

Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т. I. Л., 1936. — С. 264—270.

Вопросы к примеру

1. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями и функциями?
2. Как бы вы оценили уровень централизации власти (высокий, средний, низкий) у высших должностных лиц в Египте?

Именно Анри Файоль (1841—1925) соединил идеи функциональной администрации Тейлора и старый принцип единоначалия (существующий «со времен царя Гороха»), в результате чего получил новую схему управления, которая и легла затем в основу современной теории организации. Файоля называют отцом современной менеджментской теории за то, что он был первым, кто поднялся над уровнем заводского цеха, обобщил принципы и искусство управления администрации в целом [96, с.42]. Кроме того, его считают самым выдающимся европейцем, внесшим свой вклад в основание «классической» школы менеджмента [15, с.253].

Личность А.Файоля

Подобно американцу Ф.Тейлору, А.Файоль был инженером по образованию, предпринимателем по социальному положению и менеджером по интересам и личным качествам. Подобно Г.Эмерсону, Файоль являл собой личность неординарную, творческую, с разнообразными интересами и широкой эрудицией. Его, как и Эмерсона, больше притягивали философские и общенаучные аспекты менеджмента, осмысление его исторической и социальной роли в развитии современного общества, общие принципы организации и управления персоналом.

Файоль является автором книг по борьбе с пожарами на угольных шахтах, исследованию геологических формаций угольных месторождений, а также по искусству администрирования. В течение 30 лет от возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию во Франции. Приняв ее в крайне неблагоприятном экономическом состоянии, фактически на грани банкротства, Файоль к 1918г. вывел фирму в число самых могучих и процветающих предприятий.

В своей главной книге «Общая промышленная администрация» (1916) Файоль обобщил управленческий опыт и создал логически стройную систематическую теорию менеджмента. Своей практикой в качестве эффективного лидера и своими работами, написанными живым и в то же время академически изящным стилем, Файоль доказал, что управлению можно научиться только в том случае, если теория строго сформулирована. Именно поэтому, выйдя в отставку, он посвятил свое время популяризации теории администрирования: выступал на различных конференциях и симпозиумах, создал французский Центр административных исследований и пытался применить свои идеи в реорганизации государственного и общественного управления. Они освещены в другой его книге — «Административная теория государства» (1923).

Управление как администрирование

Файоль намеренно употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». Дело не только в том, что «менеджмент» — специфически американский термин, а слово «администрирование» привычнее французам. Хотя и в этом содержится известная доля истины. Менеджмент порожден развитой рыночной экономикой, он возник в сфере частного предпринимательства, а не государственного, или некоммерческого управления. Его появление в XX веке символизировало ослабление роли государства в регулировании экономики.

Напротив, для более отсталой в тот период Франции, страны, где долгое время были сильны административные институты феодализма, где капиталистическая экономика выпестовывалась самим государством, управление неизбежно носило иной оттенок. Термин «администрация» в европейские языки пришел из латыни, на которой изъяснялись древние римляне, славившиеся жесткой централизацией управления. Поэтому он означает деятельность государства по управлению, совокупность государственных органов, осуществляющих функции управления. Термин «администрация» относится к высшей части

управленческой иерархии, руководящему персоналу учреждения. В нем мало от бизнеса и коммерции, зато много от бюрократии и командования.

Другая причина заключается в том, что административная деятельность составляла у Файоля только часть управления. Само по себе управление являлось значительно более широкой сферой. Управлять, по Файолю, означало вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Но вести к цели — значит, маневрировать на рынке сбыта продукции, следить за конъюнктурой и рекламой, наращивать технические мощности и контролировать оборот капиталов.

У Файоля же администрирование образует лишь одну из шести функций управления и по степени важности стоит после пяти других видов деятельности — технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной. Администрирование воздействует только на коллектив предприятия, не оказывая никакого влияния на материальные и экономические факторы производства.

Тейлор и Файоль

В идеях Тейлора и Файоля больше сходств, чем различий. И не удивительно, поскольку оба они принадлежат к одной школе менеджмента. И Тейлор, и Файоль решительно выступали против сложившейся системы подготовки руководящих кадров, против излишнего развития у них инженерно-технических навыков в ущерб собственно управленческим. Файоль полагал, что чем выше должностной ранг руководителя, тем меньше ему необходимы технические знания и больше — организационные. Поэтому руководителей надо учить администрированию, а не инженерным дисциплинам. Тейлор пришел к тому же выводу по иным причинам: инженеров учат общим принципам организации, хотя и недостаточно, но их совсем не учат управлять людьми. Выпускникам технических вузов нужна как минимум годичная стажировка на предприятии, где они могли бы общаться с теми, кем завтра должны руководить.

Некоторые исследователи полагают, что Файоль, находясь на посту высшего руководителя, смотрел на администрацию сверху вниз, что давало ему более широкий обзор проблем управления. Тейлор же, будучи техническим специалистом, вынужден был взирать на руководство снизу вверх. Подобной позиции придерживается, в частности, Д.М.Гвишиани [15, с.255]. Но и Тейлор в конце своей карьеры занимал высшие руководящие посты. Он не был чужд широких взглядов на управление. Дело, видимо, в другом. Для Файоля руководитель — это прежде всего функционер. Хотя административные функции, согласно его подходу, существуют на любом уровне, даже у рабочих. Но чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность и власть, тем чаще руководитель выступает в роли администратора и функционера. Для Тейлора же руководитель никогда не был бюрократом, он всегда оставался «достигающим индивидом», человеком, способным принимать рискованные решения. Собственно говоря, понятие «бюрократия» — французского происхождения, оно выражает власть должностных лиц, но не предпринимателей или бизнесменов.

Функция управления

В теории администрирования Файоля две части. Первая связана с пониманием функций управления, вторая — с пониманием его принципов. У Файоля функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца. Она отвечает на вопрос, что делает руководитель. Напротив, принцип отвечает на вопрос, как руководитель делает это.

Файоль выделяет пять функций администрации: предвидение, организация, распределение, координирование и контроль. Исторически они означали важный шаг вперед. Еще недавно Адам Смит, подчеркивая значение управления, никак не

дифференцировал управленческие функции. Единственной функцией предпринимателя оставалась инвестиция капитала в приобретение рабочей силы и оборудования. Тейлор продвинулся дальше и вел функцию планирования. Он назначил специального инструктора и выделил из общей системы управления специальное плановое бюро. В качестве самостоятельных действий управленца он называл контроль и организацию, но не ставил их в число основных функций. Кроме них Тейлор рассматривал предвидение и координирование в качестве самостоятельных видов деятельности, но он никогда не говорил ни о каких функциях менеджмента, особенно высшего звена управления, и тем более в таком систематизированном виде, как у Файоля.

Файоль не просто перечислил основные функции, он заложил основы особого направления в менеджменте — структурно-функционального подхода. Функциональным его нужно считать потому, что управленческие функции — несущий элемент всего каркаса управления, исходная клеточка организационной иерархии. Структурным же подход Файоля является потому, что функции определяют структуру организации, а не выступают неким довеском к ней. У Тейлора одна функция (планирование) — одно структурное подразделение (плановое бюро). У Файоля 5 функций и целая система функциональных служб, которые составляют мозговой штаб компании. Новое построение получило название линейно-штабной структуры. Оно и сегодня преобладает в менеджменте.

Современное определение управления включает все файольевские функции. Процессом управления принято считать сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс [39, с.106].

Разработанная Файолем концептуальная модель функций оказалась настолько плодотворной, что дала жизнь многим современным школам и направлениям. В частности, школа управленческих процессов позаимствовала у Файоля функции планирования и организации, развив их дальше [96, с.49]. После Второй мировой войны получил распространение подход, основанный на идее разделения функций управления. Его называют делегированием полномочий.

Дальнейшее развитие функциональных идей Файоля шло таким образом, что они получали новую интерпретацию. Старое понимание управленческих функций и организационной структуры изменилось. Иначе трактуется ныне термин «администрирование». Согласно Д.Макфарланду, администрация определяет главные цели и политику фирмы, а управление обеспечивает выполнение операций. И хотя функции администрации и управления взаимно пересекаются, их выполнением не обязательно должны заниматься одни и те же люди. Вместе с тем, на любом уровне одно и то же лицо может делить свое рабочее время между выполнением функций администратора и управляющего.

Принципы управления

Если функции управления в большей степени ориентированы на организационную структуру, то принципы управления Файоля больше направлены на поведение людей. Они конкретны и выражают нормы организационного поведения. Всего их четырнадцать: 1) разделение труда, 2) власть, 3) дисциплина, 4) единство командования, 5) единство руководства, 6) подчинение индивидуальных интересов общей цели, 7) вознаграждение, 8) централизация, 9) иерархия, или скалярный принцип, 10) порядок, 11) равенство, 12) стабильность персонала, 13) инициатива, 14) корпоративный дух.

Различие между функциями и принципами в следующем. Функции — обязательные элементы управленческого процесса. Выпадение одного из таких элементов ведет к нарушению всей технологии управления. Они четко выверены, структурированы и являются частью «науки администрирования». Напротив, принципы воплощают субъективный опыт руководителя, его философию, они не жестко связаны между собой, поэтому могут

заменяться, дополняться или существенно трансформироваться в зависимости от конкретной ситуации.

Привязка к ситуации также не является жестко детерминированной. В противоположность закрытой системе функций, совокупность принципов всегда открыта, она обогащается за счет нового управленческого опыта. Принципы составляют особый раздел — «искусство администрирования» .

Разумеется, не все принципы одинаково важны, чего не скажешь о функциях. Есть более важные и менее важные принципы. К приоритетным Файоль относил два принципа — единство командования и единство руководства.

Трудно сказать, по каким критериям дифференцировал свои принципы Файоль, но, зная их содержание, об истинных причинах можно догадаться. Некоторые принципы не имели особого значения, поскольку представляли собой афористические высказывания или точку зрения здравомыслящего человека. Допустим, принцип порядка сводился к простой формуле: «место для каждого и каждому свое место». Стабильный персонал, сплоченный коллектив нужны на любом предприятии. С этим никто не спорит в силу самоочевидности проблемы. То же самое следует сказать о корпоративном духе, равенстве, подчинении общей цели, дисциплине.

Все они выражают давно известные вещи, хотя их последовательное применение ведет к успеху. В принцип вознаграждения, в отличие от Тейлора, Файоль вообще не внес ничего нового, ограничившись перечислением известных ему систем оплаты и их оценкой. О централизации он в целом выразился еще более кратко: сама по себе она не есть ни добро, ни зло, все зависит от меры.

Принципы разделения труда и власти заслуживают особого внимания. Они определяют структуру организации и притом такую, которая во многом напоминает бюрократическую организацию Макса Вебера. Принцип разделения труда гласил о том, что каждое должностное лицо в иерархии должно специализироваться на выполнении определенного круга обязанностей. Без разделения обязанностей нет четкой координации действий и любая фирма будет представлять собой неуправляемое сборище людей, где каждый делает, что захочет, дублируя функции другого. Если не осуществлено разделение обязанностей по подразделениям для выполнения конкретных задач, то не имеет смысла разрабатывать какую бы то ни было структуру организации.

Файоль, как и другие представители классической школы, полагал, что рабочие должны выполнять узко-специализированные виды физического труда с ограниченным числом производственных операций. Низший, или исполнительский уровень связан с высшим иерархической лестницей промежуточных должностей. Интеграция и структурная целостность обеспечиваются принципом, в соответствии с которым каждый работник должен получать приказы только от одного начальника. Сфера деятельности каждого должностного лица определена в терминах диапазона контроля, числа подчиненных и функциональных обязанностей исполнителей.

Власть у Файоля определяется как право командовать и возможность заставлять других подчиняться себе. Наибольшими правами наделены руководители высшего звена. Они же, как правило, обладают самым большим объемом знаний и компетенцией. Таким образом, устанавливается прямая связь, свидетельствующая о рациональном устройстве всей организации. Руководители среднего и низшего звена обладают соответственно меньшими знаниями и властью.

Третьей переменной, тесно связанной с властью и знаниями, выступает ответственность. Будет справедливо, полагал Файоль, что чем больше власти и знаний, тем больше

ответственности, и наоборот. Однако в действительности поведение менеджеров бывает совсем иным: они стремятся к наибольшей власти, но избегают ответственности. Файоль различал институционализированную (формальную) власть и персональную (неформальную). Первая вытекает из занимаемой должности, вторая — из индивидуальных качеств. Хороший лидер сочетает в себе и то, и другое.

Концепция Файоля оставила заметный след в развитии менеджмента, и не только европейского. Разработанная им теория администрирования, функции управления и некоторые принципы поведения до сих пор активно применяются в практической деятельности.

Вопросы к главе

1. В чем специфика термина «администрирования» Файоля по сравнению с общепринятым его употреблением?
2. Прочтите работы Файоля и выпишите краткие характеристики функций управления.
3. Охарактеризуйте различия между функциями и принципами у Файоля.

Глава 13 КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Движение «научный менеджмент» определило целую эпоху в развитии Соединенных Штатов. Оно активно заявило о себе еще в 80-е годы XIX века, достигло апогея приблизительно к 1910—1914 годам и оставалось законодателем интеллектуальной моды в менеджменте до конца 20-х годов.

Достижения и значение «классиков»

В течение пятидесяти лет плодотворной научной деятельности — десятков и сотен экспериментов в средних и крупных компаниях, учреждениях и организациях, активной теоретической работы, выступлений в печати, проведения научных семинаров, конференций, университетских лекционных курсов, формирования первых школ бизнеса и частных консультативных фирм — лидеры «научного менеджмента» и тысячи их сторонников заложили прочный фундамент науки управления, фактически изменили индустриальное лицо общества, создали качественно новый тип культуры труда.

Тейлор и Гантт, Эмерсон и Хелси, Джилбретт и Томпсон были не только талантливыми инженерами, но и выдающимися личностями, обладавшими широкой гуманистической ориентацией. То была новая генерация менеджеров, резко отличавшаяся по образу мысли и стилю жизни от своих предшественников — основоположников «научного менеджмента» викторианской Англии. Несомненно, каждый из них был по-своему индивидуален: Фредерик Тейлор скорее тяготел к практике и эксперименту, хотя его считают основателем философии менеджмента, а Гаррингтон Эмерсон по складу ума скорее являл собой прирожденного философа и в то же время был неплохим консультантом, практиком-рационализатором. Генри Гантт, ученик Тейлора, большое значение придавал человеческому фактору, а Фрэнк Джилбретт увлекался фактически только процедурно-математической стороной менеджмента.

Сегодня их идеи считают архаичными, и новые поколения менеджеров посматривают на них свысока. И Тейлора — отца научной организации труда, и Эмерсона — первосвященника эффективности поругивают за гипертрофирование роли физических

условий труда и материального вознаграждения, ограничение уровнем заводского цеха и невнимание к «человеческим ресурсам».

Структура классической школы

Однако сторонники «научного менеджмента» — не единственные представители классического периода в развитии мирового менеджмента. Как уже отмечалось, «научный менеджмент» — лишь одно (правда, центральное) направление в более широком научном образовании, так называемой «классической» школе социологии управления. Кроме американских инженеров, составивших основу «научного менеджмента», — Ф.Тейлора, Г.Гантта, А.Хелси, Ф.Джилбретта, Х.Хэтвейя, С.Томпсона, Г.Эмерсона, — к классической школе причисляют также английских, французских и немецких ученых. Среди них выделяются такие фигуры, как Л.Гьюлик, А.Файоль, М.Вебер, Л.Урвик, Дж.Муни, А.Рейли, Э.Бреч, Л.Аллен, М.Фоллетти Р.Шелтон.

Таким образом, «научный менеджмент» как преимущественно американское явление правильнее называть направлением, а не школой, закрепив термин за всей классической школой, где были сильны также европейские традиции.

Основными подходами, составившими теоретико-методологический и научно-методический фундамент данной школы, выступают принципы научной организации труда Тейлора, социологическая теория бюрократической организации Вебера, административная система Файоля и «синтетическая» концепция управления Гьюлика, Муни, Рейли и Урвика. Все они объединяются в единую школу скорее хронологически и тематически, чем организационно. И речи быть не может о каком-то научном сообществе или группе единомышленников, своего рода «незримом колледже». Ни Тейлор, ни Вебер не опирались непосредственно на идеи друг друга, хотя Вебер в своей работе «Экономика и общество» ссылается на систему Тейлора. В то же время «синтетический» подход возник как теоретическое обобщение всех предшествующих концепций менеджмента. Известно также, что Файоль признавал заслуги Вебера в развитии организационной теории. Но каждый из них шел самостоятельным путем.

Теорию управления в «классической» школе разрабатывали не только чистые теоретики, например М.Вебер, но и практикующие менеджеры. В США практических вкладчиков в теорию менеджмента называют еще «великими организаторами» (такое понятие предложил Эрнст Дейл). В большинстве своем это директора крупных фирм и президенты компаний, как, например, Генри Форд и Эндру Карнеги. Джеймс Муни был президентом знаменитой «Дженерал Моторс». Вместе с Алленом Рейли он выпустил две книги — «Прогрессирующая индустрия» (1931) и «Принципы организации» (1939).

Формальная логика Муни и Рейли

Основная идея Муни и Рейли заключается в том, что эффективная организация — это система, построенная на строго формальных принципах. Только в таком случае она будет хорошо работать. Причем термин «формальные принципы» понимался ими не в узко-прагматическом ключе — как совокупность неких математических абстракций, приложимых к любой ситуации. Будучи опытными практиками и инженерами, они стремились сконструировать модель организации как конструируют машину, т. е. на основе логически связанных между собой и непротиворечивых принципов.

Для формализации организационных принципов они воспользовались логическими законами, открытыми в 1929 г. немецким ученым Левисом Ф.Андерсоном. Согласно теории Андерсона, каждый принцип описывается через процесс и результат. В свою очередь, каждый процесс и результат тоже имеют свои собственные принцип, процесс и результат. С помощью такой логической системы Муни и Рейли преобразовали структуру управления организацией следующим образом.

Таблица

Логические законы Муни

принцип

процесс

результат

принцип координации

власть, или координация

осуществление координации

эффект координации

скалярный процесс

лидерство

делегирование

функциональная дефиниция

функциональный результат

законодательно установленный, определяющий все другое функционализм

прикладной, или исполнительский функционализм

интерпретативный, или оценочный функционализм

Источник: [96, с.50].

Каким образом следует понимать логические законы организации? Согласно подходу Муни и Рейли, первым и самым важным принципом организации выступает координация. Потенциально она содержит в себе все другие принципы. Если произвести логическую развертку принципа координации, то окажется, что он включает в себя скалярный процесс и функциональный результат. Последний же выражает предписание каждому члену

организации того или иного круга обязанностей, стало быть, определяет место и функцию индивида в иерархической пирамиде. Таким образом, принцип координации имеет 1) процесс (scalar) и 2) результат (functional). Точно так же расширяются и остальные принципы, подчиненные принципу координации.

Рассмотрим более подробно концепцию Муни и Рейли. Как мы уже видели, основным здесь выступает понятие «принцип». Этот термин употребляется в двух значениях — в дескриптивном и нормативном. С одной стороны, принципы описывают самые характерные и распространенные черты современных организаций. Они как бы вбирают в себя лучшее из практического опыта успешных компаний. Ведь какие бы цели ни преследовала та или иная организация — прибыльные, благотворительные или сервисные, — обойтись без координации она никак не может. Это универсальная, типическая черта организации любого масштаба и вида — в бизнесе, религии, военном деле, просвещении, правительстве.

Изучая различные учреждения, компании и государственные организации, Муни и Рейли убедились, что действия людей должны иметь предписанный набор обязанностей и увязываться между собой. В совместной деятельности люди достигают большего эффекта, нежели порознь. О том и гласит принцип координации.

Такова дескриптивная сторона принципов. Нормативная же часть заключается в том, что принципы, каждый в своей области, требуют определенных и строго увязанных между собой действий. Принцип координации как норматив обязывает согласовывать должностные функции не только по горизонтали, но и по вертикали. Например, поднимая тяжелый предмет, который не по силам каждому отдельно, группа рабочих координирует свои действия в направлении к общей цели и общей выгоде. В такой согласованности и выражается преимущество организации.

Лидерство и скалярный принцип

Но для того чтобы координировать действия не двух-трех, а десятков и сотен людей, необходим центр, который регулирует и синхронизирует общие усилия. Иными словами, должен быть лидер, наделенный соответствующими полномочиями или властью.

Для одноразовых операций, например, поднятия тяжести, подходит неформальный лидер, взявшийся руководить лишь на время. Для долговременных организаций необходим постоянный лидер, в котором бы подчиненные не сомневались.

Личностные качества лидера здесь не так важны. Конечно, подчиненные не должны сомневаться в нем как в человеке, но главное — наличие права командовать и отдавать приказы. Законную силу им придает формальная структура власти, ее институциональный авторитет.

Менеджер в такой структуре должен рассматриваться не как «владелец» или носитель власти, а как представитель законной власти. Можно захватить власть или каким-то иным способом получить ее на время, но осуществлять эффективное координирование от имени такой власти нельзя. Необходим иной мандат и иные гарантии. Когда за спиной стоит иерархия власти, оформленная юридически, люди подчиняются не личности руководителя, а той структуре, что стоит за его спиной.

Вначале люди принимают легенду или миф об истоках власти, ее законном авторитете и лишь после этого соглашаются подчиняться. Кроме того должна быть некая доктрина, т. е. относительно стройная концепция или учение о том, какие высокие цели преследует данная организация, как она намеревается достичь успеха и принести счастье все членам организации.

Скалярный принцип описывает вертикальную координацию. Термин «скалярный» произошел от слова «скейл», что означает лестницу, движение по социальным ступенькам вверх, карьеру. Скалярный принцип означает иерархическое построение организации, расположение уровней управления сверху вниз.

Лидерство как организационный принцип подразумевает власть и проявляется в делегировании полномочий. Некоторые свои полномочия начальник обязан передоверять помощникам. Если он этого не делает, то обрекает себя на выполнение чрезмерно широкого круга обязанностей, даже малозначительных, второстепенных. Оптимальное делегирование покоится на соблюдении меры. Излишнее делегирование чревато отказом от власти и ответственности, оно грозит размыть основу единоначалия. Лидер должен сосредотачиваться на решении только самых важных обязанностей, второстепенные он делегирует подчиненным.

Лидерство входит в скалярный принцип и конкретизирует его. Другой стороной данного принципа выступает понятие «функциональная дефиниция». Оно предполагает, что должностные обязанности на каждой ступеньке управления определены настолько детально и конкретно, насколько это возможно. Главный критерий — пределы ответственности должностного лица. Функциональная дефиниция, или функциональный принцип, утверждает: три и только три функции лежат в основании всех других организационных функций — детерминирующая, прикладная и интерпретативная. Их можно назвать иначе: соответственно планированием, выполнением и контролем. Когда эти функции увязаны между собой, они составляют базис принципа координации.

Муни и Рейли иллюстрировали действие организационных принципов на исторических примерах. Так, экклезия — собрание жителей Афин — была вправе устанавливать, применять на практике и интерпретировать все гражданские законы. Иными словами, народное собрание управлялось в соответствии с функциональным принципом. Классическим примером управления по скалярному принципу служит римское правительство. Император Диоклетиан построил на нем иерархическую структуру территориального управления страной [113].

Муни и Рейли убеждены, что принципы формальной организации универсальны, они применимы во всех сферах, в том числе и в промышленности. Их вклад в развитие менеджмента заключается в создании причинно-следственной модели организации. Язык Муни и Рейли, особенно в книге «Прогрессирующая индустрия», очень труден для понимания, требует немало напряжения и знаний. Однако все окупается систематичностью полученных знаний и точностью логических доказательств.

Эстафету принимают англичане

От Франции, Германии и Соединенных Штатов вернемся к Англии. После деятельности основоположников «научного менеджмента» в области менеджмента здесь наступило некоторое затишье. Правда, оно было относительным, так как внимание в конце XIX — начале XX века было сосредоточено больше на индустриальной психологии, где англичане достигли определенных успехов.

Однако к середине XX века Англия вновь заявляет о себе. В 30—50-е годы Лютер Гьюлик и Линдалл Урвик выпустили ряд книг, где проявили себя как систематизаторы и популяризаторы идей классической школы менеджмента. В обобщенном виде здесь излагается то, что у Тейлора, Вебера и Файоля еще не приобрело законченной формы. Кроме того, Гьюлик и Урвик попытались как-то гуманизировать теорию своих предшественников. В докладе «Менеджмент как система мышления» (1955) Урвик

высказался с решительной критикой тех, кто стремился представить тейлоризм в качестве бесчеловечной системы, а самого Тейлора — как холодного и расчетливого технократа.

Линдалл Ф.Урвик учился в Оксфорде, с 1928 по 1933 г. был директором Международного института по управлению в Женеве, вице-президентом Британского института управления, много раз приглашался для консультаций в США и другие страны. В 1934 г. основал собственную консультативную фирму, ставшую одной из крупнейших в Англии. Он автор более 40 книг и научных исследований в области менеджмента.

В 1934 г. Урвик издал книгу «Элементы администрации» [131], в которой задумал соединить в одно целое идеи Файоля, Тейлора, Рейли и Муни. Он считал, что менеджмент является социальной наукой, которой не хватает строгости и точности естествознания. Однако и существующих знаний вполне достаточно для эффективного управления, надо только систематизировать их на основе научного метода. Каким же способом шла систематизация в теории Урвика и Гьюлика, чего они добились в конечном итоге?

«Синтетический подход» Урвика и Гьюлика

Их подход состоял в расширении числа управленческих принципов и функций. В системе Файоля было 5 функций и 14 принципов. У Гьюлика появляется 7 функций, а Урвик перечисляет 29 принципов управления. Но благодаря такому расширению система элементов администрации Гьюлика, включающая планирование, организацию, комплектование штатов, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета, приобрела более законченный вид. В ней не было пропущено ничего важного, и она учитывала все многообразие реальных ситуаций.

Файолевский принцип порядка («место для каждого и каждый на своем месте»), игравший у него не самую главную роль, в концепции Гьюлика и Урвика становится главенствующим. Только теперь он повествует о необходимости «соответствия людей структуре». И вообще, организационная структура должна разрабатываться хладнокровно, но со знанием дела, как и любой технический проект. Строить организацию под людей — самый неперспективный путь, полагает Урвик.

К сожалению, именно этот принцип чаще всего нарушают на практике, особенно в научной сфере: раз имеется авторитетный специалист, то под него создается специальный отдел или лаборатория, независимо от того, нужен такой сектор для пользы дела или нет. Такая технология называется «пристраивать нужных людей».

Рациональный метод построения организации требует как раз иной логики: сначала создается продуманная структура, в которой нет лишних подразделений или уровней управления, а потом уже предпринимаются усилия для того, чтобы найти подходящих людей [131, с.34—39].

Второй важный элемент эффективной администрации — принцип единоначалия, который иначе называется административной ответственностью одного лица. Фактически он совпадает с файолевским принципом, гласящим, что один работник не может подчиняться сразу двум руководителям. Если он получает непротиворечивые, т. е. совпадающие приказы сразу от двух руководителей, то в этом ничего страшного нет. Налицо лишь ненужное дублирование, показывающее неэффективность управления. Но если приказы разные или даже противоречивые, то неэффективным становится само исполнение. Кроме того, расплывается ответственность административных лиц, неясно, кто должен отвечать за неправильный приказ.

Классическая школа первой выдвинула так называемый принцип департаментализации, который и сейчас эффективно применяется на практике. Согласно такому принципу, предлагалось строить организацию снизу вверх, тщательно анализируя на каждом этапе необходимость создания новых подразделений. Чтобы решить вопрос, нужны они или нет, надо было действовать в соответствии со следующей схемой:

- 1) выделить цель,
- 2) определить процесс или тип деятельности,
- 3) установить лицо или объект, с которым имеют дело,
- 4) определить место.

Если менеджер положительно ответил на все вопросы, т. е. выяснил, с какой целью создается новое подразделение, на чем оно будет специализироваться, кто и где этим станет заниматься, то это означает, что он точно установил функции и роль нового подразделения, его в общей структуре организации.

Принцип департаментализации (создания новых подразделений — департаментов) тесно связан с принципом разделения власти, который требовал, чтобы каждому подразделению выделялась конкретная область (тематика, круг задач), где он бы обладал исключительной властью. В отточенной форме идею выразил в конце 40-х годов Г.Саймон [128, с.22—26]. Он полагал, что индивид может получать приказы от разных начальников, но в случае конфликта должно быть только одно лицо, которому он обязан повиноваться.

Другой принцип, игравший важную роль в «синтетической» теории, получил название «диапазон контроля». Гьюлик считал, что если работа разнообразна по содержанию и результату, рассредоточена территориально, то один начальник способен эффективно руководить небольшим числом людей [116, с.7]. Правда, он не ставил количественных рамок, ограничившись общей постановкой вопроса. Количественную меру диапазона контроля определили другие представители классической школы, в частности, А.Файоль, Ян Гамильтон, В.Грайкунас и Л.Урвик.

Они установили, что руководитель крупного предприятия должен иметь не более 3—6 подчиненных [131, с. 126]. Почему нельзя держать в подчинении большее число людей? Ответ прост: человек не способен контролировать одновременно множество людей, его диапазон внимания определен психологическими и физическими особенностями организма. При арифметическом увеличении численности подчиненных количество возможных связей между ними, полагал Урвик, возрастает в геометрической прогрессии [131, с. 125]. Сегодня ученые нашли более точные цифры. Так, Р.Дэвис считает: при физической работе число подчиненных равняется 30 человекам, при умственной — не больше 8 [15, с.273. Прим.].

Чтобы снизить нагрузку на руководителя, Урвик предлагал делегировать часть его полномочий помощникам. Максимально возможное делегирование особенно необходимо для высших менеджеров. Им же Урвик рекомендует применять тейлоровский «принцип исключения»: уделять внимание лишь значительным исключениям и нарушениям установленных правил [131, с. 110, 125].

Управление будет еще более эффективным, полагали Гьюлик и Урвик, если высшие менеджеры помимо всего прочего станут неукоснительно придерживаться «принципа соответствия». Этот принцип гласит, что на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными. Если власть велика, а ответственности

никакой, то это дорога к произволу, а если на менеджера возлагают слишком большую ответственность, но не дают ему никакой власти, его действия окажутся безрезультатными. Поэтому ответственность лиц, наделенных значительной властью, является абсолютной только в известных границах, обозначенных статусом и полномочиями данной должности. И в рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной ответственности за действия подчиненных ему людей [131, с.45— 46].

Значение работ Гьюлика и Урвика состоит в том, что они смогли соединить в единое целое подходы Тейлора, Файоля и Вебера, подогнали друг к другу различные принципы управления. Хотя сделать это было не так просто. Они не внесли ничего кардинально нового, не совершили никаких открытий, но после них теория менеджмента приобрела гораздо более научный и систематизированный вид [96, с.56].

Подводя итоги рассмотрению отдельных персоналий и направлений классической школы, целесообразно описать ее методологию.

Методология классической школы

Если оценивать ситуацию с точки зрения логики науки, то нужно сказать, что классическая школа в целом и движение «научный менеджмент» в частности в первой четверти XX века переживали очень важный период. Он характеризовался превращением разрозненных, возникающих на практике методов и принципов рационализации производства в относительно целостную научную дисциплину. Можно говорить, что период накопления наукой отдельных фактов сменился периодом их систематизации и обобщения. Выдвигаются новые идеалы и ценности рационального переустройства капиталистического общества, формируются исходные принципы и концепции, образовавшие ядро первой парадигмы в зарубежной социологии менеджмента.

Поначалу классическая школа представляла собой довольно аморфное образование. Каждый мыслитель придерживался собственного подхода, никто не думал согласовывать его с другими или следовать единым нормам. Файоль, Урвик и Вебер по-разному оценивали одни и те же события, интерпретировали ключевые понятия и принципы организации. Тем не менее между ними существовало нечто общее, что и позволило историкам судить о них как о единой научной школе, имеющей собственную теоретическую платформу и даже свою философию управления. Ведь все они были порождением одной исторической эпохи. Отсюда общность мировоззрения и концептуального взгляда на мир у Тейлора, Файоля и Вебера.

Благодаря усилиям Гьюлика, Муни и Урвика теория классической школы приобрела наконец-то целостность и единство. Применение формально-логических методов к систематизации материала позволило выявить круг положений, ставших аксиомами управленческого знания. К ним относятся принципы специализации, департаментализации, диапазона контроля и единоначалия. Именно тогда иерархическая модель организации стала называться формальной: деятельность по достижению поставленных целей регулировалась формальной процедурой. Задачи распределялись как официальные обязанности, и все внимание администрации сосредотачивалось на поддержании функционирования организации.

Без малого полвека длился процесс изобретения, опытной проверки и шлифовки управленческих принципов классической школы. Занимались грандиозной работой представители нескольких поколений. Однако здание классической теории управления еще не было достроено, когда ему уже пришлось выдержать мощные удары критиков.

Уже в 30-е годы бюрократическая модель как рациональный тип организации подвергается принципиальному пересмотру. Обнаружились противоречия (по терминологии А.Поулднера — дисфункции) в святой святых управления — формальной структуре. Непопулярной

показалась и попытка преувеличить роль самого функционирования организации (управленческого аспекта) в ущерб усилиям по достижению реальных задач (собственно производства). В частности, Ч.Барнард и Г.Саймон доказали методологическую противоречивость исходных принципов классической школы. Как оказалось, на практике эти принципы использовались во взаимно исключающих ситуациях.

Основы классической парадигмы организации

Фундамент классической теории управления заложили представители первого поколения — Тейлор, Файоль и Вебер, и сделали они это еще в первой четверти XX века. Исследования представителей второго поколения — Ур-вика, Гьюлика, Муни и Рейли — велись уже в рамках оформившейся программы. Свои усилия они направили на расширение и детализацию исходных принципов, уточнение понятий и методов, повышение практических возможностей инструментов. Отчасти подобной работой занимались даже пионеры нового движения. Так, Джилбретт распространил рациональные приемы работы Тейлора на новые области, а Файоль переинтерпретировал управленческие принципы Тейлора, что привело к возникновению системы делегирования. Отчасти их деятельность разворачивалась уже в рамках «нормальной науки».

Однако завершение построения классической парадигмы представляло собой довольно сложный процесс. Некоторые принципы, в частности 4 научных принципа Тейлора, принципы бюрократии Вебера (особенно разделение труда) получили и теоретическое обоснование, и практическое применение. Ими широко пользовались менеджеры.

Но другие принципы, в частности принцип делегирования, классической школой были лишь предвосхищены. Они приобрели широкую популярность позже, во второй половине XX века, когда достигла расцвета совсем другая научная школа — движение «человеческие отношения».

Представители классической школы первыми натолкнулись на роль человеческого фактора, однако потомки не ставили этого в заслугу ветеранам. Честь открытия человеческого фактора на производстве принадлежит школе «человеческих отношений». «Классики» говорили о нем, но как-то между прочим. Только сторонники другой школы — школы «человеческих отношений» — уделили ему должное внимание, сделав его центральным пунктом своей теории. Человеческий фактор (мотивация, психологический климат, ценностные ориентации) для «классиков» оказался чужеродным. Он мало состыковывался с формальными законами организации, которым они посвятили основное внимание.

Классическая парадигма как обобщенная модель управления включала четыре компонента.

1. Символические обобщения, например, «каждая организация должна иметь четко определенную иерархическую структуру» или «чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность». Это своеобразные законы мира, регулирующие социальный порядок и предустановленность бюрократической гармонии.

2. Социально-философские обобщения о природе человека и социальной реальности, роли корпорации и бизнеса в обществе, которые составляют своеобразную картину мира.

3. Ценности. Они включают обоснование полезности менеджмента как управленческой дисциплины, его этические нормы, а также внутринаучные принципы типа непротиворечивости данных, направленности теории на изменение практики.

4. «Экземпляры», или образцы, в соответствии с которыми решаются новые задачи, например, тейлоровские стандарты «правильной» работы, нормы и таблицы, составленные с помощью хронометража, должностные справочники.

Формирование парадигмы свидетельствовало о достижении наукой определенного уровня зрелости. Критерием зрелости может выступать наличие картины мира или концепция человека. В классической школе человек интерпретируется как функциональное продолжение организации, сама же организация представляет некоторую сумму капиталов и рабочей силы.

В такой организации соблюдается приоритет общих целей над индивидуальными. Человек заслуживает доверия ровно настолько, насколько оказывается полезным; даже обычное общение между людьми содержит элементы влияния и подчинения, в основании которых лежит формальный авторитет. Распоряжения выполняются автоматически, а психологической компенсацией личностного дефицита служит гарантия безопасности, которая реализуется через ограничение ответственности исполнителей.

Создание парадигмы сплачивает научное сообщество вокруг общих ценностей и задач, снабжает их единым концептуальным языком, позволяет эффективно взаимодействовать друг с другом, обмениваться опытом и результатами исследований. Но она же становится определенным тормозом для дальнейшего развития, являющегося невозможным без отказа от фундаментальных принципов, которые в какой-то момент устаревают.

Тогда парадигма превращается в нечто самодовлеющее, навязывая ученым отжившие нормы и методы. Она нацеливает их на изучение только разрешимых средствами данной теории проблем и требует избегать всего того, что не поддается объяснению или измерению привычными способами. Так, например, хотя поведение человека и роль группового фактора представители классической школы никогда не игнорировали, но и не рассматривали их как самостоятельную, т. е. социально-психологическую, а не инженерно-экономическую проблему. Никто из них не думал, что со временем второстепенная проблема разрастется до грандиозных размеров и буквально свалит с пьедестала грандиозное и казавшееся многим очень прочным здание классической теории управления.

Вопросы к главе

1. Чем различаются подходы американцев Рейли и Муни и англичан Гьюлика и Урвика, сформировавшиеся в рамках одного и того же «синтетического» подхода?

2. Чем формальный лидер отличается от неформального?

3. Что такое легенда в формальной организации?

4. Почему скалярный принцип характеризует вертикальную координацию?

5. Что такое оптимальное делегирование?

6. Почему в классификации Муни и Рейли делегирование относится к процессу, а не к принципу или результату?

7. Приведите конкретные примеры организации, где воплощался бы принцип «соответствия людей структуре» Гьюлика и Урвика.

8. В каких случаях принцип единоначалия помогает рационализировать деятельность подчиненных, а в каких — мешает?

9. Каким по величине должен быть «диапазон контроля» в бригаде станочников, армейском подразделении, научном коллективе? Пользуясь собственным опытом и дополнительной литературой, рассчитайте для каждого варианта численность подчиненных, которыми способен эффективно руководить начальник.

Глава 14 ЗАРОЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И ЕГО РАЗВИТИЕ В СССР

Первые ростки научного отношения к организации труда и управления появились в России на рубеже XIX— XX веков, но особенно стали заметными в первые десятилетия XX века, когда в США и Европе приобрели широкую популярность тейлоризм, фордизм, файолизм и др. Попытки реализовать принципы НОТ предпринимались на ряде заводов накануне и в годы Первой мировой войны, но они носили скорее стихийный, нежели систематический характер. Причины, сдерживающие широкомасштабные инновации в российской промышленности, заключались в экономической отсталости страны.

Дореволюционный период

В начале XX века в России аграрное население преобладало над индустриальным. В 1911 г. Россия произвела готовой продукции в 10 раз меньше, чем Америка, хотя население ее почти в 2 раза превышало население США. На Западе интенсивность и производительность труда были гораздо выше, чем в России. А это означало, что уровень организации производства у нас был существенно ниже: в промышленности преобладали крупные фабрики, свидетельствовавшие о завышенной доле ручного неквалифицированного труда.

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

Импорт в Россию иностранной техники, капиталов и специалистов сопровождался заимствованием прогрессивных идей в области НОТ и менеджмента. Первые упоминания о тейлоризме, как удалось выяснить И.А.Голосенко, появились в 1908—1909 гг. в узкоспециализированных журналах «Металлист» и «Записки Русского технического общества» [17, с.64]. Пик интереса к творчеству Ф.Тейлора падает на 1912—1914 гг. В ряде петербургских и московских организаций, в частности, «Политехническом обществе», «Русском инженерном обществе», «Обществе технологов», «Клубе общественных деятелей Петербурга», проходят публичные диспуты о западных новинках НОТ. Переводятся основные работы Ф.Тейлора, Ф.Джилбрет-та, Г.Гантта, Ф.Пиркгорстаидра.

В столичной и провинциальной печати наблюдается настоящий бум вокруг идей тейлоризма, публикации о нем появляются в журналах «Русское богатство», «Вестник Европы», «Современник», «Юридический вестник», в газетах «Русские ведомости», «Русское слово», «Правда», «Биржевые ведомости». Только в газете «Утро России» за 1913г. опубликовано около десятка материалов о Тейлоре и вопросах НОТ.

Венцом легитимизации идей Тейлора в России следует считать 1913г., когда появился первый в мире тейлористский журнал «Фабрично-заводское дело», где систематизировалась самая разнообразная информация о создателе «научного менеджмента» [17, с.65]. Мало где в мире самому Тейлору и его системе уделялось столь

широкое внимание на всех уровнях общества — начиная со студенческих аудиторий и кончая профсоюзами, научными обществами, министерскими кабинетами и залами заседания Государственной Думы. В обсуждении приняли участие известные русские ученые, публицисты, политики: В.И. Ленин, И. Озеров, П. Маслов, А. Богданов, В. Воронцов, Р. Поляков, В. Хвостов, А. Болтунов, И. Поплавский, А. Глушко, Г. Алексинский, Н. Сарровский, В. Железнов и др.

Дискуссия вокруг тейлоризма развернулась еще острее после Октябрьской революции. Она приобрела го-сударственный размах и политическую окраску. Возможно, что широкий общественный интерес к Тейлору возник в России даже раньше и приобрел гораздо более глубокий характер, чем у него на родине (известность идеи Тейлора получили здесь только после слушания дела о нем в Сенатской Комиссии США в 1911 г.). То же самое произошло и с социологическим учением О. Кон-та, на которое россияне обратили внимание раньше, чем во Франции, а его влияние оказалось в России даже более значительным, чем на родине.

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

Критиков тейлоризма (В. Воронцов, П. Маслов, И. Поплавский, Г. Алексинский) можно назвать приверженцами популистской ориентации. Они полагали, что в России при низком уровне организации производства и жизни населения, произволе предпринимателей и отсутствии законодательных гарантий внедрение системы Тейлора принесет больше вреда, чем пользы. Вернее, она принесет выгоды только бизнесменам.

Рестрикционизм, по мнению русских ученых, представлял нормальный способ защиты организма от переоб-ременения трудом, а не хитрость отдельных работников. Поэтому замена артельной работы индивидуально-сдельной лишь расширит возможности для злоупотребления здоровьем рабочих. Российские предприниматели, полагали антитейлористы, позаимствуют у Тейлора то, что выгодно им, а не рабочим — «форсированный труд». Наиболее ярко выражает подобные устремления статья В.И. Ленина «Система Тейлора — порабощение человека машиной», написанная до революции.

Отношение Ленина к Тейлору — беспрецедентный в истории случай. До 1917 г. он оценивал систему Тейлора крайне негативно, о чем свидетельствует заголовок упомянутой статьи. Но вот произошла Октябрьская ре-волюция, большевики пришли к власти. Главная их цель — доказать преимущества социализма над капитализмом во всех областях и прежде всего в производительности труда. Через четыре года после первой своей статьи, т. е. в 1918 г. Ленин на заседании Совнаркома во всеуслышание заявляет, что построить социализм без высокой культуры и производительности труда невозможно, а эти факторы, в свою очередь, невозможны без внедрения тейлоризма. Ленин призывает молодежь изучать, преподавать и распространять тейлоризм по всей России. Именно Ленин в 1921 г., вопреки ожесточенной критике недругов А. Гастева, прозванного «русским Тейлором», поддержал его начинания и выделил миллионы рублей золотом на создание Центрального Института Труда — те миллионы, которые советники Ленина предлагали употребить на решение других, более насущных проблем. Нигде в мире глава государства не ставил судьбу страны в зависимость от системы управления.

Сторонники технократической ориентации («тейлористы»), в их числе Р. Поляков, Н. Сарровский, В. Желез-нов и И. Озеров, видели в этой системе символ научно-технического прогресса: тейлоризм победит старую систему управления и бескультурье, как в свое время паровая машина победила ремесленный традиционализм. Система Тейлора — проявление общемировых тенденций производства, и рост безработицы связан именно с ними, а не с тейлоризмом. Сторонники Тейлора указывали, что в его системе нет ничего, что способствовало бы ускоренному изнашиванию организма работника. Напротив, без НОТ такой процесс протекал бы как раз быстрее. Одновременно они предостерегали против

механического переноса чужих идей: надо искать новые пути, учитывая исторический опыт нации и трудовую этику народа [17, с.67—69].

Приверженцы тейлоризма ссылались на то, что в России задолго до Тейлора в области НОТ проводились похожие эксперименты. Так, в Московском высшем техническом училище еще в 1860—1870 гг. разрабатывались и внедрялись рациональные методы обучения профессиям, связанных с металлообработкой. В 1873 г. за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило медаль Преуспевания. По свидетельствам в печати тех лет, США первыми начали применять русскую методику [26, с.7].

Проблемами организации труда и профессионализации Л.Крживицкий начал заниматься в начале XX века и независимо от Тейлора. Он разработал учение о профессиональных типах и даже пытался построить карту «размещения в обществе способностей» [28]. На рубеже XX века усиливается интерес к социальным прогнозам, изучению различных форм профессиональной ориентации и социальной организации. Такой интерес во многом стимулировали экспериментальные исследования всемирно известного русского физиолога И.М.Сеченова, послужившие основой для созданного им позже теоретического учения о трудовых движениях человека.

Таким образом, теоретические основы учения о трудовом действии появились в России раньше, чем в Америке и Европе. Их практическим осуществлением занялся в начале XX века Велавенцев, идеи которого, согласно оценкам Гастева, «по методической стройности оставляют позади работы Джилбретта» [36, с.658].

Постреволюционный период

Формирование отечественной науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е годы на фоне острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ. «Тогда главные группировки, — писал П.М.Керженцев о I Всероссийской конференции по НОТ в 1921 г., — складывались под углом зрения принятия или непринятия тейлоризма» [27, с.28]. Одни считали его приемлемым почти без оговорок, а другие почти целиком отвергали идеи Тейлора. Бывший народник Е.Максимов-Слободжанин считал, что этой системе при социализме нет места, поскольку исчезла объективная почва ее существования — капиталистические противоречия. Меньшевик О.Ерманский (из партии он вышел в 1921 г.) в своих работах по НОТ «почти совсем отбрасывает или замалчивает все положительные стороны тейлоризма» [27, с.29]. Опасность такого подхода была очевидна, так как «по Ерманскому», по его учебникам велось преподавание НОТ во многих вузах.

Если антитейлористы умалчивали о достижениях западной теории рационализации, то тейлористы, которых было много среди инженеров и технических специалистов, напротив, некритически превозносили американские и европейские методы НОТ.

К «богдановщине», как называли антитейлоровское течение, примыкали тогда известные нотовцы Н.Лавров, П.Есьманский, А.Кан и О.Ерманский. Распространенным течением был и «файолизм», в котором технико-экономические, организационные и социальные стороны производства заслонялись личным началом руководителя. П.М.Есьманский, директор Таганрогского института НОТ, вел активную исследовательскую деятельность, опубликовал ряд ценных работ. Его институт успешно проводил теоретические и прикладные изыскания в области совершенствования методов работы администраторов, высшего руководства, психологии управляющего, структуры производственного процесса и выпускал журнал «Хозяйственный расчет».

Хотя уже в начале 20-х годов появились многочисленные центральные и местные журналы по НОТ, публиковались статьи, монографии и брошюры, вплоть до 1924 г. (до реорганизации ЦКК — РКК) движение НОТ еще не было координировано в масштабе всей

страны. Недолго (с 1923 по 1925 г.) просуществовало добровольное общество за рациональное использование времени — Лига «Время». До переломного 1923 г. научное знание и практика НОТ находились в зачаточном состоянии. На этой, по выражению Н.А.Витке, «идеологической» фазе НОТ не стал еще профессиональной функцией или деятельностью, но держался «непосредственным упорством и энтузиазмом его носителей». В данный период «академическая мысль только начинает осмысливать НОТ и недоуменно стоит перед вопросом о месте НОТ в сложной системе современного знания» [11, с.136].

Длительная дискуссия вокруг тейлоризма касалась также вопросов производительности труда. Доказывая необоснованность попыток планировать заведомо низкие темпы роста экономики, А.К.Гастев проявил себя принципиальным защитником повышения интенсивности труда. В 1918 г. ЦК Союза металлистов поставил вопрос о борьбе за высокие нормы выработки, в связи с чем, пишет Гастев, началась пропаганда НОТ и прежде всего идей Тейлора. Против выступили профсоюзы ряда отраслей, а также некоторые ученые, в числе которых был и О.А.Ерманский. Однако «Ленин резко встал по вопросу о системе Тейлора на сторону ЦК металлистов» [13, с.290].

Многие в то время считали возможным достижение высокой производительности труда без его интенсификации, полагая, что у классового врага следует перенимать лишь теоретические достижения; учиться же у буржуазии дисциплине труда, его рациональной организации и культуре не только бесполезно, но и якобы вредно. Ленин назвал подобные убеждения предрассудками, облеченными в научную форму. Но тот же Ленин решительно критиковал тектологию Богданова за приверженность субъективному идеализму. Возможно, что в ее лице мы потеряли общесоциологическую теорию управления, причем совершенно оригинальную, самобытную.

Отсутствие однозначного отношения к зарубежным теориям, дискуссии вокруг системы Тейлора, перераставшие во внутрипартийную и групповую борьбу по основным вопросам НОТ, — это и многое другое свидетельствует о переходности данного периода. В 1924 г. в «Правде» с тезисами «НОТ в СССР» выступила и подвергла острой критике «литературное течение НОТ» группа ученых (П.Керженцев, В.Радусь-Зенкович, И.Бурдянский, Г.Торбек, М.Рудаков и др.), а в 1930 г. в Коммунистической Академии состоялись публичные прения по докладу И.М.Бурдянского «Против механицизма в рационализации (ошибочность и вредность «теории» рационализации О.А.Ерманского)». Центральным моментом здесь был вопрос о соотношении концепции организации труда О.А.Ерманского и марксистской теории. Ерманского обвинили в искажении методологических формулировок К.Маркса. Так, теорию трудовой стоимости Маркса он переводил в термины расхода физической энергии человека. Обнаружилось, что принципы «положительного подбора», «организационной суммы» и «оптимума» он позаимствовал у Богданова, но умалчивал об этом.

Сам Бурдянский входил в так называемую группу «коммунистов-рационализаторов», занимавших марксистские позиции и ведших в течение нескольких лет теоретический спор с Ерманским. Рационализацию труда Бурдянский считал не энергетическим, а социально-политическим мероприятием. Несмотря на ряд правильных положений, у него встречались и неверные высказывания. В частности, он полагал, что при социализме все будут работать на производстве лишь по 2—3 часа, а остальное время заниматься общественной работой — дискутировать, читать, увлекаться спортом.

Перед П.Всероссийской конференцией НОТ (1924 г.) четко выявились две теоретические группы — «группа 17-ти» (Керженцев, Бурдянский и др.) и «цитовцы» (Гастев, Гольцман и др.). Основные различия заключались в том, что первые в центр внимания ставили вовлечение масс в работу НОТ, а вторые, по мнению их противников, замыкались в узких лабораторных рамках, сводя всю практику НОТ к деятельности сотрудников научных институтов труда. П.Керженцев был глубоко убежден, что развитие НОТ должно происходить не путем указаний и предписаний из центра, а «лишь при энергичном и массовом почине самого пролетариата» [27, с.47]. Различия между двумя ведущими научными школами были достаточно относительными. Керженцев разделял, видимо, общее

заблуждение о том, что Гастев и «цитовцы» до конца проповедуют методологию «узкой базы», подменяя широкую практическую работу лабораторными экспериментами. Не только «группа 17-ти», но и представители так называемой «группы литераторов НОТ» критиковали «узкую базу» ЦИТа. На конференции раздавались голоса о том, что ЦИТ готовит «придатков к машине», другие обвиняли цитовцев в том, что они чрезмерно интенсифицируют труд рабочих.

Иногда полемика выходила за научные рамки, становилась способом сведения политических счетов. Позже, в середине 30-х годов, многим нотовцам припомнили полемический задор, с каким они выступали десять лет назад. Но как бы ни спорили между собой сторонники и противники Тейлора, всех или большинство постигла печальная участь: в их биографии значится один и тот же роковой год смерти — 1937—1938.

20-е годы — это, пожалуй, самый интересный и плодотворный период развития менеджмента, когда отечественная наука управления создала теоретические концепции и практические методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами. Ни до, ни после этого она уже не знала столь высокого подъема. Короткий период в 10—15 лет дал нам подлинные образцы социологии эффективного управления, которые в последующие 50 лет не только не были развиты, но фактически полностью утрачены.

В те годы существовало около 10 научно-исследовательских институтов НОТ и управления, тысячи бюро, секций и лабораторий НОТ — первичных ячеек массового рационализаторского движения; по проблемам управления и НОТ выходило около 20 журналов.

В 20-е годы теоретические основы науки управления, понимаемой широко — от управления всем народным хозяйством до руководства отдельным предприятием, государственным учреждением и деревенским хозяйством, — развивали такие крупные ученые, как А.Чаянов, Н.Кондратьев, С.Струмилин, А.Гастев, А.Богданов. Каждый из них представлял собой неповторимую индивидуальность, яркий исследовательский и публицистический талант, оставивший заметный след в истории. Гастев, Чаянов и Богданов, кроме того, обладали несомненным литературным талантом, писали фантастические романы, повести, рассказы, стихи. Не менее яркими фигурами представлен и второй эшелон управленцев — Ф. Дунаевский, Н.Витке, П.Керженцев, А.Журавский, О.Ерманский, если к ним вообще применимо понятие «второго эшелона». Они проводили серьезные научные исследования, публиковали книги и статьи, возглавляли институты и комитеты, выступали пропагандистами нового стиля управления. Сюда можно причислить плеяду крупных психологов, занимавшихся психотехникой, профессио-нальным отбором, изучением человеческого фактора. Это В.Бехтерев, А.Кларк, А.Лурия. Практическими проблемами управления вплотную занимались видные политические деятели—В.Куйбышев, Н.Бухарин, Ф.Дзержинский.

Таким образом, можно говорить о том, что зарождение науки управления приобрело в 20-е годы широкий общественно-политический резонанс.

Тектология А.Богданова

Среди теоретиков управления, несомненно, выделяется фигура А.А.Богданова (1873—1928) (его настоящая фамилия Малиновский). Закончив в 1899 г. медицинский факультет Харьковского университета,

Богданов рано увлекся политической борьбой: возглавлял группу боевиков, неоднократно подвергался арестам и ссылкам, сотрудничал в большевистской печати, избирался в руководящие органы партии. Он известен как выдающийся экономист, философ, писатель, ставший одним из основоположников отечественной научной фантастики. В своем романе «Красная звезда» (1908) предвосхитил элементы АСУ, предсказал ракетный двигатель на

основе расщепления атома. Его описанием космического корабля («этеронеф»), которым заинтересовался К.Циолковский. Богданов организовали возглавил знаменитый Пролеткульт, а в конце жизни — первый в мире Институт переливания крови. Богданов олицетворял собой русский тип подвижника (пассионария, по выражению Л.Н.Гумилева). Умер в результате неудачно проведенного эксперимента: он перелил себе кровь зараженного больного.

Научный кругозор Богданова простирался от истории рабочего движения, политэкономии, социологии, психологии, литературоведения и философии до геронтологии и гематологии. В фундаментальной работе «Тектология. Всеобщая организационная наука», написанной в 1912 г. и неоднократно переиздававшейся, он пытался отыскать универсальные принципы организации, присущие и живой, и неживой природе.

Изобретение нового термина Богданов объяснял так. В греческом языке от одного корня образовался целый куст новых понятий: «таттейн» — строить, «тектон» — строитель, «таксис» — боевой строй, «технэ» — ремес-ло, профессия, искусство. В подобном ряду заложена «общая идея организационного процесса». Отсюда и название книги. До Богданова термин «тектология» применял к законам организации живых существ только Геккель.

Все проявления человеческой жизни, говорит Богданов, буквально пронизаны организационными принципами. Повседневная жизнь и человеческая речь, социальное общение и трудовая деятельность, экономические действия и мышление выстроены по определенной системе, у них есть своя логика и последовательность. Иными словами, они не могли бы существовать, если бы не были организованы. Перефразируя знаменитый афоризм

Декарта, Богданов говорил: «я организован, значит, я существую». Тектология — учение о строительстве — приобретает поистине универсальный смысл. Богданов тщательно прослеживает организующее начало, принципы тектологии в конкретных формах поведения и образа жизни людей, поведении живых существ, в неорганической природе, в человеческой истории, наконец, в социальной структуре общества и трудовой деятельности.

Богданов сформулировал «закон наименьших», согласно которому прочность всей хозяйственной цепи определяется наиболее слабым ее звеном. Этот закон, как и все другие законы тектологии, универсален. Он действует во всех сферах общественной жизни. Во время войны скорость эскадры определяется наименее бы-строходным кораблем. Если командир эскадры намерен повысить боеспособность своего подразделения, он должен увеличить скорость отстающих судов. Если правительство заинтересовано поднять производительность общественного труда, оно обязано увеличить эффективность отстающих звеньев народного хозяйства. Идея «закона наименьших» легла в основу метода сетевого планирования и управления.

Неизвестно, повлияла ли идея «наиболее слабого звена» Богданова на В.Ленина, но известно, что и он высказывал сходные мысли. Ленин использовал эту идею в политических целях, когда привел Россию — слабое звено в цепи мирового капитализма — к победе социалистической революции.

Язык науки — язык эпохи

Тектологический язык Богданова очень запутан и философски перегружен. Так, средние доходы населения он называет «мерой социально-кристаллизованных активностей сопротивления». Богданов любил выражения типа «суммарный коэффициент структурной устойчивости», «энергия получаемых впечатлений» или «формирующий и регулирующий тектологический механизм».

Язык, с помощью которого выражала себя управленческая теория в 20-е годы, ярок, афористичен, неординарен и совершенно необычен для нашего уха. «Интегрессия», «дезинтегрессия» и «конъюгационный процесс» А.Богданова мало чем уступают таким образам-понятиям А. Гастева, как «культурное ратничество», «принцип подвижной портативности» или «азбука культуртрегерства». На фоне подобной экспрессивности просто блекнут языковые формулы других советских нотовцев, допустим, того же А.Блонского, который в книге «Азбука труда» (1923) делил виды работ на: 1) требующие быстроты; 2) требующие силы; 3) ножные; 4) головные; 5) работы, использующие весь вес тела; 6) смешанные. Не менее ярко у него описаны и типы работников, например «мускульный», «пищеварительный», «нервный» и «дыхательный». Если Гастев призывал изучать человеческие эмоции с помощью коэффициентов напряжения, углов наклона, математических формул и геометрических символов, то Блонский видел в человеке прежде всего машину, состоящую из рычагов (костей) и двигателей (мускулов).

Таков язык зарождающейся науки управления, которая стремилась стать ближе к реальной жизни. А жизнь говорила языком площади, митинговых призывов, плакатного стиха. Наука только отражала взбудораженную революцией «низовую культуру», хотя и примешивала к ней элементы собственного формотворчества. Литературно одаренные Богданов и Гастев — идеологи и вдохновители Пролеткульта — не просто шли вслед за массами. Скорее они вели массы за собой, предлагая новые образцы мышления, открывая новую перспективу культурного обновления. Несомненно, экспрессивный стиль Богданова и Гастева, резко отличающийся от спо-койно-академических рассуждений Тейлора и Гантта, выражал не только новую эпоху, но и новую миссию управления — активно преобразующую мир, буквально перетряхивающую все организационные и культурные устои прежнего порядка.

Другая черта научной мысли той эпохи — ее политизация. Стоило специалисту заговорить о технических подробностях, как рано или поздно дело доходило до вопросов исторической судьбы России. Создавалось впечатление, что организационные подробности управления для многих служили не основным предметом изучения, а лишь поводом, чтобы выступить с очередным заявлением о переустройстве мира. Так, О.Ерманский, автор известных учебников по НОТ, противник системы Тейлора и методов Гастева, вечно колеблющийся между меньшевизмом и революционным экстремизмом, предложил глобальный проект переустройства управления обществом.

«Индустриальная утопия» О.Ерманского

Правильно оценив прогрессивную роль механизации и автоматизации производства, О.Ерманский приходит к несколько неожиданному выводу о том, что в скором времени все станут руководителями, поскольку работать будут не живые люди, а сложные машины-автоматы [18, с. 173]. Подкреплял теоретические положения Ерманский следующими выкладками: 50 лет назад соотношение между руководителями и исполнителями было 1:100, перед Первой мировой войной — 1:12, в 20-е годы — 1:7, на крупный же предприятиях, применяющих НОТ, — 1:5, идеал Тейлора — 1:3, наконец, в перспективе такое соотношение должно быть 1:0. «Остается неясным, — пишут А.Омаров и Э.Корицкий, приведшие в своей статье расчеты Ерманского, — кем же будут управлять руководители, если число исполнителей сократится до нуля? Машинами? Но тогда речь должна идти не об управлении производством.., а об управлении вещами... Вольно или невольно из этого напрашивается вывод, что с повышением технического уровня производства отпадает надобность в управлении людьми, так как они вытесняются из непосредственного производства. Но это очевидное заблуждение» [37, с.101].

Процесс вытеснения человека из сферы непосредственного производства О.Ерманский почему-то понял как ликвидацию живого труда. Точнее, не вообще живого труда, а труда исполнителей. Ведь деятельность руководителя — тоже элемент живого труда. Конечно, управленцы в проекте Ерманского остаются. Более того, численность их резко возрастает. Явно или неявно, но он призывает — страшно подумать! — к разбуханию административных

штатов, разрастанию бюрократии и превращению ее в господствующую страту общества. Не к этому ли привели сталинские реформы управления?

«Индустриальная утопия» Ерманского строилась на одной очень незаметной методологической ошибке: абстрактные теоретические рассуждения подкреплялись не менее абстрактной эмпирикой; вместо конкретного анализа проблемы автор приводил надуманные количественные расчеты. По форме все вроде бы правильно, но по существу создается лишь видимость науки. Причем на словах Ерманский — материалист. Кроме «эксплуататора» Тейлора и «примитивного» Гастева он борется также с «субъективно-идеалистическим» подходом Н.Витке, несомненно, талантливого и здравомыслящего специалиста по НОТу.

Материализм автора «физиологического оптимума» (основной принцип О.Ерманского) — особого рода. В его основе лежали заимствования из работ К.Маркса и А.Богданова (не всегда правильно понятые), а также идеи, почерпнутые им из элементарного курса физики. В основу своей теории Ерманский положил три принципа — положительного отбора, организационной суммы и оптимума, которые давно уже были высказаны Богдановым. Теорию трудовой стоимости Маркса он излагает в терминах расхода физической энергии человека. Вот как он это делает. Уравняв все со всем, Ерманский суммирует 3 часа одного вида работы с 5 часами другого, имеющего совершенно иные характер и содержание труда. Почему? Оказывается, и физический, и умственный труд можно привести к единому материальному знаменателю, стоит только измерить количество выдыхаемого человеком углекислого газа и вдыхаемого кислорода. Если дирижер выдыхает его столько же, сколько токарь-оператор или конторщик, то качественных различий между ними нет. В «методологии газообмена» существуют лишь точные расчеты, цифры и формулы.

Наверное, не следовало бы останавливаться столь подробно на слабостях в концепции того или иного мыслителя, теоретических курьезах или заведомо утопических проектах. К сожалению, они были общим местом науки управления 20-х годов, выражали типичное в ней — наивность теоретической мысли, лишенной преемственности с наследием старой российской культуры, ориентацию на классовый принцип и пролеткультовскую идеологию.

На стыке разных методологий

Другая особенность социологических поисков — чрезмерное увлечение механистическими, физическими и биологическими аналогиями. Даже крупные теоретики типа А.Богданова, ратующие за конкретность знания, перегружали социальные концепции заимствованиями из кристаллографии, теории дарвинизма, физико-химической концепции Ле Шателье и т. п.

Однако те, кто смог подняться на массовыми стереотипами и классовой позицией, внесли серьезный вклад в науку управления. На теории «длинных волн» Н.Кондратьева базируются многие современные западные концепции экономики. А.Богданова по праву считают одним из основоположников общей теории организации. Изучая универсальные законы изменения организации, он развил систему взглядов, очень близкую той, которую спустя 30 лет высказывал французский математик и философ Р.Том в теории катастроф.

Сейчас в зарубежном менеджменте успешно развивается особое направление — «организационное изменение». Наиболее яркими его представителями являются Т.Питерс и Р.Уотермен, авторы широко известного бестселлера «В поисках эффективного управления» (русский перевод — 1986 г.). Переход от жестких технологий к гибким производственным системам, замена бюрократической пирамиды мобильными матричными структурами с «меняющейся геометрией», внедрение инновационных мероприятий и психологическая переориентация сотрудников — все это, пусть в самой зачаточной форме, но уже содержалось и в теории организационной динамики А. Богданова.

Мировая кибернетика в лице Л.фон Берталанфи, Н.Винера и Р.Эшби, заложивших основы общей теории систем, не заметила идей не только А.Богданова, но и А.Гастева. Принципы гомеостаза, обратной связи, изоморфизма и многие другие разрабатывались вне всякой связи со взглядами русских мыслителей, хотя с ними у зарубежных коллег масса поразительных совпадений. Деятельность созданного в 1921 г. Центрального института труда во главе с Гастевым охватывала вопросы теории управленческих процессов, методики рационального обучения рабочих, биологии, психофизиологии, экономики, истории и педагогики. По мнению специалистов, здесь содержались в зародыше основы кибернетики и инженерной психологии, эргономики и праксеологии, которые широко стали развиваться в последующие годы, но опять же не у нас, а за рубежом.

Концепция НОТ А.Ф.Журавского

В Москве в эти годы плодотворно трудился преподаватель Горной академии А.Ф.Журавский — известный специалист в области организации труда. Его можно отнести к социально-экономическому направлению НОТ. В круг его интересов входили вопросы организации, нормирования и стимулирования труда, профотбора и культуры труда. Организация труда — это рациональное условие совместной, коллективной деятельности. Цель организации труда состоит в распределении работников таким образом, чтобы усилия одного были согласованы с усилиями всех [22, с.6]. Подробно рассматривая буржуазные теории труда, Журавский высказывает ряд критических замечаний в адрес системы Тейлора, обвиняя ее, в частности, в том, что здесь оплачивается не квалификация или сложность труда, а умение работать правильно [22, с.34]. В то же время, с точки зрения Журавского, она не лишена и ряда положительных моментов (например, предварительная подготовка производства). Другой элемент — умение Тейлора не только выработать правильные методы труда, но и стимулировать рабочего пользоваться ими. Поскольку в первые годы Советской власти еще продолжали действовать старые системы оплаты труда, то рабочие не были гарантированы от неожиданного понижения расценок, что в конечном счете ухудшало мотивацию людей к добросовестному выполнению своих обязанностей. Оптимальный выход — разработка научно обоснованных, отвечающих новым, социалистическим условиям, норм труда. При этом он считает, что за ошибки в установлении расценок должна платить дирекция, а не рабочие [22, с.36].

Определив интенсивность труда как уровень напряженности работы и степень уплотненности рабочего времени, Журавский спрашивает: а как же побудить человека работать с полной отдачей, напряженно? И совершенно однозначно отвечает: только заинтересовав его в конечных результатах своего труда [22, с.39]. При повременной оплате рабочий экономически не заинтересован в повышении интенсивности труда.

Напряженная работа здесь возможна лишь при условии постоянного надзора кого-то со стороны, например мастера, который и устанавливает режим работы. В этом случае человек не мотивирован совершенствовать организацию своего труда. Поэтому Журавский отдает предпочтение сдельной оплате, считая, что «сдельные расценки следует устанавливать по выработке не плохого рабочего, а хорошего» [22, с.42]. Достаточно высокая и научно установленная норма стимулирует работника к повышению производительности труда. Интенсивность труда у Журавского зависит от квалификации (степени обученности), возраста, пола и др. Умелый рабочий достигает большей интенсивности труда не ценой перенапряжения сил, а благодаря более эффективному применению своих знаний и навыков. Один из способов повышения интенсивности — эта работа не на одном, а одновременно на нескольких станках. Как известно, в 30-е годы в СССР широко распространилось движение многостаночников, чему в значительной степени способствовало хорошо поставленная организация труда на предприятиях. А в этом немалая заслуга принадлежит советским нотовцам.

Кроме того, Журавский рассматривает проблемы профотбора и психотехники, структуры управления и административной работы, биомеханики человека как рабочей силы,

классификации типов рабочих в зависимости от их психофизиологических качеств, гигиены труда, организации и культуры быта.

Вопросы к главе

1. Что препятствовало распространению НОТ в России?
2. Когда произошла легализация тейлоризма в России? Когда Гастев работал на заводе «Айваз»? Какая здесь связь?
3. Каким образом разделились мнения о системе Тейлора до революции? А что произошло после революции? Какой была палитра мнений о тейлоризме?
4. В чем своеобразие отношения Ленина к тейлоризму?
5. Каких успехов добились русские ученые на поприще НОТ до революции?
6. Чем характеризовался постреволюционный период развития теории НОТ?
7. Назовите основных представителей НОТ в советский период.
8. В чем содержание тектологии А.Богданова?
9. Охарактеризуйте концепцию О.Ерманского.

Глава 15 КУЛЬТУРА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ А. ГАСТЕВА

20-годы представляют собой, пожалуй, самую яркую страницу в истории отечественной науки управления. Этот период поражает воображение современников не только грандиозностью замыслов, количеством новых идей, проектов и теорий, ожесточенностью идеологических дискуссий, но и грандиозностью личностей, которых дал Отечеству «серебряный век».

Жизнедеятельность А. Гастева

Несомненно, лидером отечественной науки управления и НОТ в 20-е годы был А. К. Гастев. Несколько слов о его биографии.

Алексей Капитонович Гастев (1882—1941), экономист, социолог, был активным деятелем революционного и рабочего движения в России, неоднократно подвергался арестам и ссылкам. В 1905 г. руководил боевой дружиной рабочих в Костроме, выступал на митингах с разоблачением эсеров и меньшевиков, участвовал в работе III и IV съездов РСДРП. За плечами у Гастева не только революционный, но огромный производственный опыт: слесарь на заводах России и Франции (где окончил Высшую школу социальных наук), а после Октября — руководитель на предприятиях Москвы, Харькова и Горького, наконец, секретарь ЦК Всероссийского союза металлистов. Известен он и как поэт, его литературное творчество высоко ценили В.В.Маяковский и А.В.Луначарский. Гастев был одним из теоретиков и лидеров пролеткультовского движения.

С 1921 по 1938 г. возглавлял Центральный институт труда (ЦИТ) в Москве. Основная заслуга Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки — социальной инженерии («со-циального инженеризма»), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по методикам ЦИТа подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консуль-тантов по управлению и НОТ. Значителен его вклад в разработку идей кибернетики и общей теории систем. Разработки Гастева получили мировое признание, они изучаются в США, Англии, Франции и других странах.

Концепция культурных установок

Промышленное возрождение России, по мнению Гастева, неотделимо от культурного переворота. Концепция трудового воспитания и культурных установок предполагает уничтожение «стихийной распушенности» человека, которое начинается у Гастева с физической и бытовой культуры — рационального режима дня, правильного питания, отдыха и движения, затем закрепляется в социально-психологической культуре поведения, искусстве владения собой и своими эмоциями, взаимоотношениях, а результируется в подъеме общей культуры производ-ства. Трудовая культура начинается с постепенного привыкания к единому, выдержанному в течение всего дня темпу. Трудовая выдержка лучше всего складывается при работе операционной и труднее — при монтажной, не-повторяющейся или обладающей рваным ритмом.

На тяжелой, неритмичной работе, считает Гастев, больше приобретаетс болезней и вредных привычек. С одной стороны, русскому рабочему больше всего не хватает элементарной исполнительской культуры: умения подчиняться, точно соблюдать свои служебные обязанности независимо от того, приятно ему или нет. Искусство коллективной работы, по Гастеву, основывается на умении приспособлять личные цели к общим задачам, на способности точно и своевременно выполнять распоряжения. Первым актом «организационного тренажа» является обучение не руководить другими, а подчиняться самому. На этом принципе и строится у Гастева новая наука — «педагогика тренировки». Ее методы и законы базируются на точном расчете, в котором учтены все мелочи и детали, она имеет три стадии: «общая гимнастика, имитация работы и, наконец, настоящая работа» [13, с. 55]. Если гимнастика выступает в качестве «чистой техники движения», то задача имитационного упражнения — приучить человека к нагрузке. На завершающей стадии обучающийся приступает к настоящим трудовым операциям, которые должны быть отрепетированы до автоматизма.

Для руководителя Гастев предлагал полугодовой испытательный срок, в процессе которого за кандидатом на выдвижение проводились бы тщательные социально-психологические наблюдения и на основании их составлялся «психологический паспорт». Требуемая от руководителя деловая инициатива будет встречена с большим энтузиазмом, если прежде он покажет себя как исполнительный и дисциплинированный работник. Авторитет в коллективе, основанный на высокой личной культуре труда и профессиональной компетентности, представляет собой фундамент искусства управления. Согласно логике такого подхода, руководитель не приглашается извне, а воспитывается в собственном коллективе.

Трудовое обучение

Исходная ступень трудового обучения руководителя — исполнительская работа, простое «послушание, ибо только здесь проверяется, на что способен человек». Исполнительская работа дается труднее распорядительской и требует большего времени, усилий и воли. В ней воспитывается скорость реакций, быстрота движений, четкость и ритмичность труда; перед будущим руководителем следует ставить задачи «на быструю распланировку стола, обставление комнаты, розыск телефонов, нахождение адресов... Ни одного поручения без

срока, ни одного задания без измерений» [13, с. 57]. Лишь после прохождения школы организационно-распорядительской деятельности работника можно допускать к более сложным, планирующим функциям.

Гастев был убежден, что труднее и дольше осваивается самое простое и элементарное, нежели самое сложное и непонятное. Поэтому он предлагал начинать с исполнительской деятельности и переходить к распорядительской, начинать с организации труда и переходить к осмыслению ее содержания. В этом случае не только руководители или рядовые работники, но и любой гражданин должен пройти в своей жизни через школу НОТ. Такой подход к воспитанию трудовой культуры (а оно, по Гастеву, должно начинаться не в 14 лет, а в 2 года) был созвучен эпохе. Вместе с тем, новую культуру невозможно создать лишь на послушании, превращающем человека в «винтик» производственного механизма. Гастев требует творческого подхода к самым обыденным вещам — молотку, клещам, карандашу. На производстве важна не сама машина, а установка на нее, т. е. нацеленность на постоянное, каждодневное конструирование, изобретательство. Для заражения рабочей массы «неустанным бесом изобретательства» необходимо разработать и внедрить эффективную систему методов привлечения работников к управлению. Именно они, а также ежедневное внимание со стороны администрации (обучение, помощь) создадут предпосылки к тому, что рабочий задумается над каждым своим движением и приемом, сможет разобраться в его «анатомии» и устройстве. Рабочий учится у станка, впитывая логику его движений, а не заучивает правила по книгам. Поэтому и трудовая культура — это не сумма усвоенных знаний, а активная «сноровка» [13, с. 172]. Надо начинать с простого ухода и налаживания станка, с тренировки своих движений и лишь затем переходить к усвоению теоретических знаний и формул.

Трудовое обучение как способ воспитания нового человека у Гастева начинается с формирования основ двигательной и физической культуры, ловкости и экономии движений. Метод — бытовая и производственная гимнастика. Тренировка основных человеческих качеств, необходимых ему в трудовой деятельности, — наблюдательности, изворотливости, воли, упорства, дисциплинированности и организованности — проходит по трем линиям: режим, труд и организация. Двигательная культура человека должна отрабатываться до автоматизма: чем хуже отточено движение, тем больше в нем «элемента торможения». При хорошем владении телом человек не задумывается над техническими моментами своей работы, высвобождая время на творчество. Автоматизм низших форм движений является обязательной предпосылкой свободы для высших, духовных движений человека.

Одним из конкретных инструментов воспитания НОТ в быту являлась у Гастева хронокарта, т. е. своеобразный учетный документ для записи бюджета времени. Статистическая обработка собранных у населения учетных карт, по замыслу Гастева, поможет установить степень его социализации, а их систематизация — основные социальные группы («рабочий, директор, студент, крестьянин, красный воин») по характеру и способу использования своего времени. Предлагались следующие этапы использования времени: сон, пища, работа, отдых, самообслуживание [13, с.74]. Учет времени воспитывает бережливость, дисциплинированность, способность планировать свой рабочий день, повышает общую культуру человека. Для науки его польза в том, что он вскрывает «социальный скелет» труда и повседневной деятельности людей.

Культура труда

Культура труда имеет также экономическое измерение: так, при правильном расположении инструментов работник выигрывает час в течение дня; у культурного человека «всегда все под рукой». Таким образом, НОТ у Гастева — это еще и культура рабочего места. Культура движений органически переходит в культуру поведения, личная культура — в коллективную. Взаимоотношения людей на производстве, согласно гастевской концепции, требуют определенной «культурной условности», которая смягчает наше общежитие. Проявлять тактичность в отношениях с другими, приветливость, пусть даже и условную, вместо «нарочито подчеркнутой грубости», — обязанность и право каждого человека. Эти качества,

наряду с дисциплинированностью, способностью подчиняться общей задаче (иначе — исполнением), энтузиазмом и умением заражать окружающих тем делом, которым вы сейчас занимаетесь, называется социальными установками, составляющими «искусство коллективной работы» [13, с. 103—104]. Основное правило совместного труда — скрывать, а не выставлять свою индивидуальность, уметь на первое место ставить не собственное «я», а общие интересы. Научиться этому труднее, чем овладеть индивидуальным тренажером.

На вершине пирамиды культуры труда у Гастева находится культура рабочего класса. Приобретенные каждым работником индивидуальные навыки закрепляются четкой организацией совместной деятельности, которая пробуждает жажду творчества и стремление усовершенствовать свое орудие труда. Осознание того, что средства производства теперь являются собственностью класса, формирует в пролетариате принципиально новое, творческое отношение к труду. Рабочий становится творцом и распорядителем, он как бы сливается со всем заводским механизмом. К производству, в котором человек каждый день выковывает частицу своего «я», он будет относиться как к своему собственному делу. Так вопросы культуры труда выходили на проблему отношения к труду.

Свои основные идеи и взгляды на трудовое воспитание Гастев изложил в многочисленных книгах и статьях. В самом концентрированном виде они выражены в знаменитой «Памятке-правилах», содержащей 16 пунктов правил и наставлений о том, как надо правильно и культурно работать.

Вопросы к главе

1. Какой след в истории НОТ и менеджмента оставил А.Гастев?
2. На чем основана бытовая культура?
3. Как формируется трудовая культура?
4. Что такое организационный тренаж?
5. Почему управленческая культура начинается с исполнительской?
6. Какую роль в воспитании НОТ играет хроно-карта?

Конкретный пример. Памятка-правила

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться и не искать нужного среди ненужного.

4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было все это находить наобум.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу; не срывать с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говорится, зарежешь, и работу «запорешь». После крутого начального порыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.

6. По ходу работы надо иногда усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.

7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит человека и работу.

8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.

9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдышки редкие, но равномерные.

10. Во время самой работы не надо есть, пить чай, пить в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие интервалы, чем во время самой работы.

11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и применить снова опять-таки тихо; далее нарочно замедлять, чтобы выдержать.

12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.

13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать, привыкнуть к успеху, смягчить свое удовлетворение, сделать его внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится «отравление» воли и работа опротивеет.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начиная снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.

16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

Вопросы к примеру

1. «Памятку» Гастева можно использовать в качестве теста. Испытайте себя. Какие правила вы соблюдаете, а какие нет?

2. Сравните «Памятку» Гастева и «Правила» Джилбретта (в переработке Р.Бернса, глава б). Они противоречат друг другу, дополняют друг друга или не имеют ничего общего между собой?

Глава 16 РАЗРАБОТКИ ХАРЬКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОТЕХНИКА

Наиболее крупные школы НОТ сложились в Москве, Ленинграде, Харькове, Казани, Таганроге. Одной из самобытных научных школ того времени являлась харьковская школа управления.

Вопросами управленческого контроля, коллегиальности и единоначалия, совершенствования организационной структуры, психологии авторитарного руководства и стилей управления занимался Всеукраинский институт труда (г. Харьков), который возглавлял крупный специалист по методологии принятия управленческих решений Федор Романович Дунаевский (1887—1960). Рационализацию организации труда и управления он понимал прежде всего как процесс социальный. Для перевода понятия «рациональность» из теоретической плоскости в область практического внедрения необходимо выяснить ее критерии. На Западе, отмечает Дунаевский, в качестве такого критерия берется эффективность, то есть наиболее продуктивное использование ресурсов. «Продуктивнейшее использование рабочей силы значит использование по наибольшей доступной ей квалификации» [38,с.9]. Речь идет о продвижении способных работников, организации правильного подбора кадров сверху донизу. Принцип продуктивности отличается от критерия рациональности (экономии), по мнению Дунаевского, именно социологически.

Важнейшее условие рационализации производства — учет его социальных масштабов. Так, например, с точки зрения отдельного предприятия было бы наиболее «продуктивным» загрузить данный завод заказами на 100 % его производственных мощностей, хотя в интересах государства целесообразнее его вовсе закрыть. Поэтому на практике руководящие работники должны всесторонне проанализировать сложившуюся ситуацию, прежде чем принять окончательное управленческое решение.

Одним из принципиальных вопросов, активно обсуждавшихся в мировой литературе тех лет, была классификация функций управления. Как мы помним, у Файоля она включала предвидение, организацию, распоряительство, координацию и контроль. С несколько иной программой выступил П. Керженцев. Он выделял цель, тип организации, персонал, методы руководства, материальные средства, время и контроль. Дунаевский не согласен ни с одной из этих программ. Он полагал, будто обе схемы, несмотря на их различия, суть нагромождения связанных между собой абстрактных элементов. В основу своей классификации он положил принцип структурной роли функций в системе целого и выделил три основные фазы организационного процесса:

1) инициацию, то есть воплощение проекта административной структуры в первых реальных действиях;

2) ординацию, то есть период налаживания деятельности управленческого аппарата от начальной фазы вплоть до нормального его функционирования;

3) администрацию, то есть оперативную работу по решению управленческих проблем в сложившейся системе руководства.

В соответствии с тремя фазами выделяются три типа функций:

- 1) починные (инициация),
- 2) устроительные (ординация) и
- 3) распорядительные (администрация).

«Теория распоряжений»

Характерная черта разрабатываемых тогда административных теорий — стремление к повышению обоснованности управленческих решений и распоряжений, чему раньше уделяли мало внимания. Главное в деятельности руководителя — не просто отдать приказ, а обеспечить его исполнение. «Распоряжение, — писал Ф.Дунаевский, — которое не обеспечено исполнением, нельзя считать подлинным распоряжением. Это — пожелание, высказанное лицом, занимающим административный пост, но не распоряжение» [38, с.18]. Если раньше качественное решение зависело целиком от личности самого руководителя, то теперь это вопрос рациональных методов администрирования (идея, напоминающая тейлоровский принцип «система вместо личности»).

Для этого в Харьковском институте применялись конкретные исследования видов распоряжений, приказов, отчетов и другой объективной информации. Обработывался статистический материал, в частности, методом выделения типичного, повторяющегося в явлениях, использовался и хронометраж. Сотрудник харьковской лаборатории механизации учета В.А.Шнейдер при помощи этих и ряда других методов изучал вопрос обоснования и четкости распоряжений администрации. Изучение всех видов приказов должно, по Дунаевскому, составить предмет особой «теории распоряжения». Одним из ее разделов является исследование «типичных приемов бюрократической софистики»: словесной риторики, оговорок, уклонений, канцеляризма, двоемыслия.

Опираясь на современную управленческую теорию Дунаевский полагал, что причины возможного неисполнения надо учитывать до того, как отдано распоряжение. Если обеспеченность исполнения гарантирована не личными качествами, а налаженной организацией системы управления, то искусство администрирования превращается в точную науку. Одним из способов уклонения работников администрации от исполнения является перекладывание своих обязанностей на «творческую активность масс». Мелочный контроль, как и слишком детализированное распоряжение, о чем свидетельствовали исследования института, вредят исполнению, ибо рядовой работник из-за боязни ошибиться постоянно заглядывает в инструкцию и тем самым удлиняет сроки работы. Ученые разработали очень удачную стандартную форму распоряжения, облегчающую управление.

Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля, злоупотребляет репрессивными методами стимулирования работы. Опасность здесь в том, что «постоянный страх наказания действует депримирующе на психику исполнителей». Применение негативных санкций имеет «эффект обратного действия», то есть влияет также на субъекта решения (администратора). Последний привыкает к слишком простому способу решения проблем и начинает применять его даже в таких ситуациях, где он объективно не нужен [38, с.47].

Вопросы дисциплины

К середине 20-х годов в промышленности наблюдалось ухудшение качества продукции, падение трудовой дисциплины, возросло число прогулов, велики были простои

оборудования и рабочей силы. Ученые проводили специальные исследования, выясняя причины этих явлений.

Ф.Р.Дунаевский полагал, что трудовая дисциплина является неременным условием нормального функционирования любой организации. Он различал «дисциплину ободряющую», которая прививается лишь в хорошо организованном деле, и «дисциплину устрашающую» — признак беспорядка и бессилия руководства. Собственно, и в современной социологии считается, что в плохом производстве обязательно приживается руководитель-автократ. Применение «устрашающей дисциплины», полагал Дунаевский, являлось симптомом, внушающим по-дозрение относительно налаженности работы или личной пригодности руководителя. Она выступает скорее суррогатом силы, маскирующим ее фактическое отсутствие.

На практике советские ученые изобрели множество способов для того, чтобы скрыть свою слабость в администрировании: прежде всего — злоупотребление коллегиальностью в принятии решений. Оно позволяет заменить персональную ответственность руководителя коллективной, то есть обезличенной. Советский бюрократ (и в этом его отличительная черта) склонен то и дело привлекать руководителей других инстанций «для согласования». Еще один способ — выполнение руководителем той работы, которую должен делать не он, а исполнитель.

Неэффективное управление, полагал лидер харьковской школы, ориентируется на абсолютные формы и догмы. В советской системе почему-то принято оценивать руководителя не по деловым качествам, а по социально-классовому происхождению. Фактически, это попытка исходить из некоторой идеальной модели. Согласно концепции «трех категорий качеств функционеров» Дунаевского, навыки и умения, требуемые от руководителя любого ранга, определяются конкретной ситуацией, а не абсолютной нормой или идеальным типом администратора. Под конкретной ситуацией надо понимать налаженность (уровень организованности) работы и характер труда.

Конкретный пример. Ситуационный подход Ф.Дунаевского

Первая ситуация. Там, где работа подлостью отлажена, должностные обязанности расписаны точно и в срок, необходим функционер, отличающийся умением подчиняться установленным нормам, выполнять их аккуратно и быстро. При этом степень сложности функций, которые он выполняет, определяется количеством одновременно поступающих к нему единиц информации, а также степенью непрерывности поступления документов.

Вторая ситуация. Если работа заранее расписана лишь в самых общих чертах (дана формула решения, но не раскрыто его содержание), то от руководителя требуется умение сообразовываться с конкретными обстоятельствами, делать выбор из нескольких вариантов решения. Лучше всего подходит руководитель с аналитическим, нестандартным мышлением, способный действовать вопреки установившимся канонам. Главное качество — умение полностью просчитывать возможные варианты и обстоятельства.

Третья ситуация. Там, где дело не налажено, организационная структура управленческого аппарата отсутствует (своего рода «нулевой цикл»), там необходимы волевые качества, умение выделить главное в проблеме, найти единственно правильное решение. Особенно нужны здесь, выражаясь современным языком, качества неформального лидера: умение влиять на людей, настойчивость, чувство юмора. Так Ф.Дунаевский писал в конце 20-х годов.

В индустриальной психологии на Западе еще только зарождались основы современной теории лидерства. Основной акцент тогда ставился на личные качества руководителя («профессионального лидера») — врожденные и приобретенные. Называлось это «теорией

черт». «Ситуационная» теория лидерства была еще впереди. Конечно, ее создал вовсе не Дунаевский, но у него мы найдем немало сходных идей.

Развитие психотехники

Особо надо сказать о развитии в 20-е годы психотехники. В тот период она внесла значительный вклад в практику управления. Психотехника (термин предложен в 1903 г. немецким психологом В.Штерном) разрабатывала конкретно-психологические методы решения практических задач. Основателем ее считается Г.Мюнстерберг. Заметным общественным явлением, своего рода модным поветрием психотехника стала в годы Первой мировой войны. Диапазон решаемых ею задач был достаточно широк: профотбор и профконсультации, профессиональное обучение и рационализация труда, борьба с профессиональным утомлением и травматизмом, психогигиена и психотерапия, наконец, создание психологически обоснованных конструкций машин и оборудования.

Перенесение некоторых методов психотехники, особенно тестов, в условия Советской России, с одной стороны, дало толчок развитию собственной прикладной психологии, а с другой — встретило резкую критику ряда советских нотовцев и заставило разрабатывать альтернативные научные программы. По мнению Гастева, увлечение психотехникой у нас в стране наблюдалось в тот момент, когда за рубежом многие фирмы и предприятия уже отказались от ее услуг, убедившись в неспособности данной науки строго экспериментальным путем изучить психологические качества, необходимые для той или иной профессии. Гастев, опираясь на разработки ЦИТа, предлагает иной путь — не слепое копирование зарубежных образцов, а развитие собственных оригинальных методик и программ. Методологическая база для таких исследований, по его мнению, заложена И.М.Сеченовым, который приступил к психофизическим исследованиям трудовых достижений человека еще в начале XX века [50].

Заслуга русского ученого состояла в том, что он обогатил физиологию инженерным подходом, инженерными понятиями, принципами, а также свел трудовые операции к элементарным механическим (вращательным, маятниковым) движениям, которые можно было легко анализировать и измерять.

Принято считать, что психотехника имеет два источника — технический и психологический. Причем фактический материал, послуживший ее фундаментом, был получен не только психологами, но и нотовцами. Так, например, в Казанском институте НОТ изучалась зависимость скорости работы от настроения, темперамента и мышечного напряжения, вопросы трудоспособности женщин, утомляемость при занятиях умственным трудом, в психологической лаборатории были составлены специальные профили профессий (педагога, инженера, врача, бухгалтера). В начале 20-х годов здесь трудились А.Р.Лурия, М.А.Юровская, И.М.Бурдянский.

В 1918 г. по инициативе В.М.Бехтерева в Петрограде было организовано учебное и научно-практическое учреждение — Институт по изучению мозга и психической деятельности. Здесь действовали лаборатории рефлексологии труда, экспериментальной психологии, психологии профессиональных групп, Центральная лаборатория по изучению труда. Бехтерев же явился инициатором масштабного проекта профконсультации; при его участии создано первое Бюро профконсультации (руководил им А.Ф.Кларк) на базе Биржи труда и обследовано более 7 млн человек по всей стране; кроме того, организована широкая сеть (несколько десятков) городских бюро профконсультации в РСФСР.

Психотехника на предприятии

Созданная в 1932 г. Психофизическая лаборатория при Горьковском автозаводе (руководитель — К.К.Платонов) имела в своем составе кабинет производственной

физкультуры, санитарно-гигиеническую лабораторию, кабинет по учету и анализу травматизма и заболеваемости, музей и исследовательский сектор. Выполняя заказы предприятия, тесно соединяя науку с производством, лаборатория ГАЗа развернула фронт работ по двум направлениям: расстановка рабочей силы (разработка психофизических паспортов рабочих мест и рационализация женского труда, труда подростков, профотбор) и рационализация режима труда и отдыха (оргтехника, внедрение «микрофизкультуры», анализ трудового процесса, введение пауз для снятия утомляемости). Интересен методический подход «газовцев»: ими применялись сплошные и выборочные обследования работников завода, опросы экспертов, различные тесты (куб Линка, собственная модификация доски Кембла, ламповый тахистон), проводилась экспериментальная проверка внедренческих проектов и программ.

На московском заводе «Шарикоподшипник» сотрудники лаборатории психологии труда Института охраны труда ВЦСПС В.М.Давидович, К.М.Караульник, Х.О.Ривлина и Ю.И.Шпигель в середине 30-х годов успешно завершили ряд экспериментов по ритмизации трудового процесса, которые привели к значительному повышению производительности труда.

В 20—30-е годы в стране действовала широкая сеть психотехнических и психофизиологических лабораторий на фабриках и заводах. В частности, промышленный Урал за короткий срок (немногим более года) покрылся сетью психотехнических лабораторий при крупнейших новостройках и реконструируемых предприятиях. Для того периода характерно хорошо налаженное сотрудничество психологов, физиологов, гигиенистов труда, инженерно-технического персонала предприятий, специалистов по организации и охране труда. В стране функционировали лаборатории, которые проводили комплексные исследования человеческого фактора и трудовой деятельности.

В лаборатории Московского электрозавода (руководитель — А.Ф.Гольдберг) сотрудники действовали в тесном контакте с рабочими, которые были не только испытуемыми, но и активными участниками всех начинаний. Здесь проводился основательный психофизиологический анализ процесса работы на агрегатах, изучались санитарно-гигиенические условия труда в цехах, разрабатывались практические рекомендации, охватывающие рабочее место, систему трудовых операций, режим рабочего дня.

К 1924 г. психофизиологические лаборатории организуются в большинстве авиационных школ, экспериментально-психологические исследования проводятся на железнодорожном транспорте, в учебных и научно-исследовательских учреждениях, на стройках и промышленных предприятиях. Оригинальные методики исследования психофизического утомления на производстве предположили Е.И.Рузер, З.И.Чучмарев, А.П.Нечаев. Колебания работоспособности при работе на конвейере изучались Н.А.Эппле, деятельность Н.М.Добротворского касалась вопросов, которые сейчас определяются как эргономическое обеспечение проектирования, создания и эксплуатации самолетов.

На московских заводах «Серп и молот» и «АМО» исследование проблем социальной активности, мотивации поведения работников, организации соревнования и ударничества, удовлетворенности работой проводил В.М.Коган. Причем использовались как социологические, так и психологические методы. Широко применялись хронометраж, самонаблюдение и объективное наблюдение, эксперимент, массовые опросы, анализ документов и статистики.

Предпосылки институционализации

Таким образом, психотехника и психология труда в 20—30-е годы представляли собой отнюдь не стихийное и плохо организованное научное движение. Напротив, то была планомерная, регулируемая государством и достаточно профессиональная деятельность, сочетающая в себе как теоретико-методологические изыскания, так и прикладные

исследования и практические разработки. Шел активный процесс институализации психологической науки: создавались научно-исследовательские подразделения, разворачивалась система образования и подготовки профессиональных кадров, выпускался специальный журнал «Советская психотехника».

Кафедра психотехники Ленинградского педагогического института им. А.И.Герцена разработала комплекс профессиональных требований к специалисту — «профиль психотехника». В нем определены участки будущей работы психотехника (школы ФЗС и ФЗУ, психотехнические лаборатории промышленных предприятий, транспорта, сельского хозяйства, психотехнические факультеты и т. д.), профессиональные функции (анализ профессий, профдиагностика способностей, изучение трудового процесса, распределения и продвижения кадров на производстве, профпросвещение и профотбор, профориентационная деятельность и т. д.) аспиранта-психотехника, который после окончания соответствующего вуза призван работать на должности руководителя или научного сотрудника.

Вопросы к главе и примеру

1. Сравните принципы эффективности Г.Эмерсона и критерии эффективности Ф.Дунаевского. Проанализируйте сходства и различия.
2. Что такое обеспеченное и не обеспеченное распоряжение?
3. Какие методы уклонения в тактике поведения советских руководителей называл Ф.Дунаевский?
4. Как вы понимаете термин «эффект обратного действия»?
5. Какой тип дисциплины — утешающий или ободряющий — имеет больший мотивационный потенциал, если рассуждать не в терминах Ф.Дунаевского, а с позиций Н.Макиавелли?
6. Чем отличается первая ситуация Ф.Дунаевского от третьей? В какой из них применим демократический стиль управления?
7. Постарайтесь систематизировать направления деятельности психотехников и выделите основные типы.

Глава 17 СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ И ПРАКТИКА НОВОВЕДЕНИЙ

Практика А. Гастева

Что ни говори, а в 20-е годы отечественная наука обладала большим потенциалом. Это позже она расширила его настолько, что до сих пор собрать не можем. А тогда успешно действовали многочисленные институты, секции, бюро и курсы НОТ, возникали и расширялись массовые движения рационализаторов, разрабатывались, а иногда и внедрялись довольно успешные НОТ, готовились квалифицированные специалисты, широко велись социально-экономические и технико-организационные эксперименты. Один только ЦИТ подготовил около 20 тыс. компетентных инструкторов. По сравнению с аналогичными западными методиками ряд наших программ являлся даже приоритетным.

В те годы предлагались десятки различных программ. Ситуация в науке складывалась так, что количественная сторона этих программ часто опережала качественную. Принципиально новых идей было меньше, чем новых концепций. В большинстве из них обязательно подчеркивалось, что социальные аспекты производства надо изучать не меньше технических. Но когда дело доходило до конкретных решений, то чаще всего авторы говорили: нечего огород городить, рассматривайте первые по аналогии со вторыми. Так иногда поступал и Гастев.

В работе «Установка производства методом ЦИТ» (1927 г.) Гастев выдвинул задачу НОТ — построить со-временное предприятие как огромную социальную лабораторию. Для этого необходимо создать новую науку — науку социальной перестройки предприятий [14, с. 159]. Отсюда и социальный инженеризм как научно-прикладной метод, решающий комплексную проблему в системе «машина—человек». В самом общем виде внедренческая программа заключалась в следующем:

- 1) научное определение исходных элементов производственного процесса;
- 2) то же самое по отношению к трудовому процессу;
- 3) установление законов анатомии производственного процесса;
- 4) анализ законов производства — расчленение процесса и разделение труда;
- 5) синтез этих законов — соединение композиций и кооперация труда;
- 6) генезис форм производства;
- 7) «трудовая технология» профессий в соответствии с этими формами;
- 8) формирование установок работников;
- 9) воспитание нового типа работника [13, с. 301].

В массовом производстве с его ускоряющимся темпом работы и жесткой регламентацией необходим научный эксперимент и техническая рационализация. Но это не значит, что они должны привноситься извне. Скорее они выступают логическим результатом внутренней эволюции самого производства. Примером прогрессивной формы внедрения результатов науки «снизу» является массовое движение ударников, в частности стахановское. Гастев полагает, что оно означает организацию труда по-новому, т. е. рационализацию технологических процессов и правильное разделение труда, освобождение квалифицированных рабочих от вспомогательной работы, более эффективную организацию рабочих мест. Оценивая стахановское движение как положительный фактор экономики, Гастев не ошибался. В самом начале оно таким и было. Правда, позже оно вылилось в нечто совсем другое.

Эффективное внедрение того же стахановского метода требует «клинического» анализа ситуации и проведения ряда организационных мероприятий. Современное производство — это система взаимосвязанных рабочих мест. Поэтому на первый план выдвигается задача их обслуживания — создание «системы актуального предупредительного обслуживания» [13, с.333]. Хозяйственники же нередко забывают об этом и внедряют новые методы по-старинке, т. е. не опираясь на знания законов производства, его анатомии и организации. Но если предварительное обеспечение рабочих мест всем необходимым запаздывает,

нововведение не срабатывает. Это справедливо было и во времена Гастева, и в наши дни, когда щекинский и аксайские методы, бригадный подряд и гибкий режим труда срывались из-за самых элементарных неполадок. Для неправильного внедрения характерен такой ритм труда: медленный темп вначале и штурмовщина в конце. Гастев полагает, что самым верным признаком такого рода «инфекционной болезни» является «обюрокрачивание». Суть ее вот в чем: все штаты предприятия заполнены, но ни один работник не включен в спокойный ритм труда. Производство вроде бы бежит вперед, а на самом деле топчется на месте. Вот почему консультант по управлению должен действовать по принципу: «вначале я нарисую аналитическую картину рабочего места, а затем уже скалку, как организован у вас завод» [13, с. 334].

Обобщив нововведенческий опыт — а он у Гастева был огромен, — директор ЦИТа приходит к выводу: «...предприятия, не имеющие развитой культуры обслуживания, задерживают рост стахановского движения», вообще любого прогрессивного начинания. Только высокая культура обслуживания производства гарантирует ко-нечный эффект внедрения. Более того, внедрение нововведений служит базой для дальнейшего совершенствования организации труда. Если вы внедрились нечто и на этом успокоились, успех к вам не придет. Он у тех, кто всегда в пути.

Принцип постоянного совершенствования внедренной системы органично связан с другим принципом: внедрение должно быть делом внутренней эволюции самого производства, а не привнесением науки извне. Оба эти принципа составляют ядро гастевской программы нововведений. Сегодня мы о них забываем, предпочитаем «революцию сверху». А жаль. Однако каким образом Гастев собирался решать поставленную задачу? Внедрением у него занимался штат специальных инструкторов. Они создавали проект реорганизации, проводили «клинический» анализ (хронометраж) трудовых процессов, внедряли новую систему, а затем занимались ее налаживанием и эксплуатацией. Собственно говоря, таким же путем шел в свое время и Тейлор. Придерживались подобной технологии и многие советские нотовцы, например, А.Журавский.

Оригинальность Гастева — в тесном соединении внедрения новых форм организации труда и системы обучения рабочих новым трудовым приемам. Главное, рассуждал Гастев, дать каждому рабочему не «застывшую норму» или стандарт, как это делал Тейлор, а психологическую и общебиологическую установку — нацеленность на постоянное, каждодневное совершенствование и приемов, и организации труда [13, с. 196].

«Принцип параллельности» (реорганизация производства идет рука об руку с развитием самих работников) выделял гастевскую программу в ряду не только советских, но и зарубежных методик. Главный принцип обучения профессии — переход от простого к сложному, от овладения секретами трудового приема к обучению законам трудовой операции. Можно, конечно, разложить операцию, процесс на составные элементы, выбрать самые правильные и, отбросив лишние, синтезировать «идеальную модель». Так поступали Тейлор, Джилбретт и некоторые советские ученые. Но этого недостаточно. Самое трудное, считал Гастев, раскрыть рабочему законы технологии выполнения его работы, заставить его самого изучить эти законы и овладеть ими на практике. Ведь это и есть осмысленное творческое отношение к своему труду. Что может быть выше этого?

Однако Тейлор шел другим путем. Он утверждал, что рядовой работник никогда не сможет постичь внутреннюю структуру своей работы, ее законы. Он всегда будет нуждаться в помощи ученого, стоящего с секун-домером рядом с ним. И в этом есть своя логика. Система Гастева возвышеннее и благороднее, если так позво-лено будет выразиться. А методика Тейлора надежнее и практичнее. Современное производство пошло дорогой Тейлора и рядом с рабочим всегда находится нормировщик. Хотя, быть может, нужно было идти вслед за Гас-тевым.

Так что методологические принципы Тейлора и Гастева различались серьезно: у первого рабочий всего лишь объект исследования, у второго он — активный субъект. Сразу же оговоримся об условности нашего сравнения. Как вы помните, у Тейлора рабочие участвовали наравне с администрацией в установлении норм выработки, иначе говоря, были субъектами внедрения.

Гастев не только парадоксален, но и противоречив. Вот он утверждает: «В нашей стране научно-исследовательские, экспериментальные методы будут уделом не только специальных заводских органов, но ими будут владеть как боевым оружием широкие массы рабочих» [13, с. 376]. И тут же оговаривается: «это вовсе не отменяет надобности в научно-академическом, узко-лабораторном изучении». Но можно ли соединить несоединимое — личную демократию и кабинетный академизм? На словах — да, а на деле?

Противники обвиняли Гастева в увлечении лабораторной практикой, не понимая, что это вовсе не слабость, а сильная сторона деятельности ЦИТа. Она позволяла экспериментально изучить ненаблюдаемые глазом (быстрый удар молотка, движение кисти и т. д.) операции с помощью специальной аппаратуры и дать их точный анализ. Поэтому-то и вся логика деятельности ЦИТ развертывалась от микроанализа трудовой операции к макроанализу предприятия в целом. Или, словами самого Гастева, «от микроанализа движений через рабочее место и поток, через работу по-подготовке рабсилы, через клинику, проектирование и разработку форм организации производства и труда к сложнейшим проблемам управления» [13, с.358].

Конструктивизм Н.Витке

Конструктивизм в подходе к вопросам управления — явление если не всеобщее, то, несомненно, самое яркое.

Науку организации труда и управления называли тогда социальной инженерией не только А.Гастев и Н. Витке, но и Л.А.Бызов. Другие предпочитали говорить об искусстве администрирования, механизме служебных отношений (И.Н.Бутаков), тектологии (А.А.Богданов), экономической энергетике (Н.А.Амосов). Одни предлагали конструировать управление на принципах «физиологического оптимума» (О.А.Ерманский), другие строили сложные коэффициенты материальной заинтересованности (Л.Жданов). Несмотря на расхождения, общим для них является утверждение инженерного подхода к управлению людьми. Наиболее четко выразил эту тенденцию Н.А.Витке: «руководство техническим процессом переходит к инженерам, работающим методом научного анализа, наблюдения и эксперимента» [11,с.152].

Согласно его воззрениям, наука выступает той силой, которая концентрирует опыт и знания, упорядочивая их в логические формулы и научные обобщения. Нужны не только научные знания, но и техника управления людьми, ибо социалистическое общество заново строит не только госаппарат, но и создает для него новых людей, в новых условиях и для новых целей. Управленческие концепции А.Гастева и Н.Витке, несмотря на то, что один принадлежал к тейлоризму, а другой к файолизму, имеют много общего в том, что касается понимания роли и содержания социальной инженерии, поэтому эти концепции целесообразно рассматривать вместе.

Витке много пишет о необходимости рационального конструирования сверху донизу. Только оно отвечает требованиям индустриальной эпохи. Руководитель любого ранга должен четко, распределять обязанности, определять цели и функции, координировать и контролировать подчиненных, но не случайно подобранных, а целесообразно сконструированных. Поэтому-то руководители называются у него социальными инженерами и социальными техниками. «Современный администратор — это прежде всего социальный техник или инженер, — в зависимости от его положения в организационной системе, —

строитель людских отношений. Чем выше его положение в служебной иерархии, чем больше численный состав работников, объединяемых администратором, тем больше в его непосредственной работе выступает деятельность административная за счет материально-технической» [11, с.72].

Не случайно за Витке закрепилось имя главы «русского файолизма». Он уделял управлению очень много внимания, и вскоре у него нашлись последователи. Вначале социально-трудовая концепция витковцев вызвала оживленную дискуссию, затем подвергалась острой критике, наконец, ушла на второй план и вскоре была забыта [30, с.46].

Новую науку — социальную инженерию — характеризует то обстоятельство, что ныне хозяйственная практика вынуждена «считаться с человеком, как активным фактором, а не пассивным элементом производственного процесса», — писал в 1924 г. Н.Витке. Именно в такой формулировке прозвучала в устах социологов мысль о возрастающей роли человеческого фактора. Подчеркнем: впервые она высказана не в 60-е или 80-е, как считалось, а в 20-е годы.

Новая научная дисциплина, полагал Витке, должна включать два раздела:

1) научную организацию производственного процесса, родоначальником которой общепризнанно считался Тейлор (теоретическая основа знания здесь — физиология и психология);

2) научную организацию управления (ее методологической базой служит социальная психология).

Предмет первого раздела — рациональное соединение человека с орудиями труда, второго — рациональное соединение и взаимодействие человека с человеком в трудовом процессе. Второй раздел собственно и составляет содержание социальной инженерии как науки о совместной трудовой деятельности людей.

И Гастев, и Витке были единомышленны в том, что специфика социалистических преобразований как предмет социальной инженерии, или социального управления, состоит в прочной опоре на науку и опыт. Поэтому социоинженерия является не экстраординарной и временной мерой, а постоянным, долговременным социально-экономическим мероприятием. Наконец, она затрагивает фундамент общества — производительные силы и производственные отношения. «Нам не представляется случайным, — пишет Витке, — что российской научной рационализации приходится иметь дело в первую голову с теми вопросами, к разработке которых зарубежный НОТ подошел в последнюю очередь... Основной и характерной проблемой НОТа является не столько труд, сколько проблема социально-трудовой организации; потому что НОТ по природе своей — наука о социальной технике» [11, с. 140]. Хотя проблемы НОТ встают перед любой страной, но каждый общественный строй создает свой собственный стиль и систему трудового сотрудничества.

Таким образом, Гастев и Витке не только увидели необходимость создания новой социальной науки — социальной инженерии, но и определили в общих чертах ее предмет и сферу приложения. При этом сама НОТ переводилась из области только лишь технико-организационного мероприятия в сферу социологического знания с четко выраженной прикладной, практической ориентацией.

Социальная инженерия понималась как техническая деятельность по совершенствованию организации производства, но учитывающая роль социальных факторов. Стало быть, она направлена, в конечном счете, на облегчение работы и улучшение условий труда. Конечно,

у нее есть и последовательность, иначе какая же это наука. Прежде всего — разработка социально-технического проекта (карта организации рабочего места, хронокарта рабочего и внерабочего времени, оперограммы). После этого следует внедрение практических рекомендаций. Это процесс социотехнического нововведения. Наконец, эксплуатация внедренной системы в условиях нормальной работы предприятия. Итак, проект — внедрение — эксплуатация. По существу, сходный цикл работ мы наблюдаем и в деятельности нынешних заводских социологов — несомненных преемников пионеров НОТа 20-х годов.

«Прикладная социология» — хотя этот термин скорее из современного лексикона, — понималась как научная процедура, с помощью которой практики-рационализаторы обеспечивались экономической, технической и социальной информацией. В ее основе лежали данные статистики, профессионального тестирования и анкетных опросов персонала. Конечно, методологический уровень подобных исследований не так высок по сравнению с сегодняшней наукой. Тем не менее, определенные достижения имелись.

Методология Ф.Дунаевского

В обследовании административного аппарата ряда предприятий Всеукраинский институт труда (г.Харьков) применил так называемую оперограмму — чертеж рабочего процесса с нанесением маршрутов применения деталей для обработки. На нем обозначались последовательность этапов и структура процессов, объем работы на каждом цикле и затрачиваемое время. Оперограмма представляла собой модель, построенную по типу инженерного расчета. Ее смысл простой: структура рабочих мест должна выявить требуемую структуру и численность персонала рабочих и количество управленцев. Лишние вакансии легко выявить и сократить.

Простые функциональные схемы позволяли очень точно, «по миллиграммам» рассчитывать штат работников, выпускать инструкции исполнителям, оформлять заказы на оборудование, устанавливать нормы и сроки выработки, цели и задачи деятельности. Причем всякий раз фактические расчеты обязательно сравнивались с нормативной моделью. Применение такого метода сокращало бюрократический аппарат отнюдь не на словах, выявляло и устраняло слабые места в управлении, снижало себестоимость продукции. А самое главное — по-вышло заинтересованность людей в труде.

Если построить административный аппарат так же, как инженеры строят машину, т. е. по заранее созданному проекту, с четким расчетом и необходимыми измерениями всех процессов, то, рассуждал директор Всеукраинского института Ф.Дунаевский, мы наверняка освободимся от таких зловещих пороков, как дублирование распоряжений и функций, растянутость сроков исполнения, чрезмерный формализм в работе.

Действительно, писал Гастев, в сфере социального управления наступила эпоха «точных измерений, формул, чертежей, контрольных калибров, социальных нормалей. Как бы ни смущали нас сентиментальные философы о неуловимости эмоций и человеческой души, мы не должны поставить проблему полной математизации психофизиологии и экономики, чтобы можно было оперировать определенными коэффициентами возбуждения, настроения, усталости, с одной стороны, прямыми и кривыми экономических стимулов, с другой» [13, с.30].

Практическая перестройка управления — завершающий штрих всей организационной работы. Но начинается она с диагноза сложившейся ситуации, выявления слабых мест на предприятии и определении узловых проблем, подлежащих решению. Затем на основе предварительных расчетов, пересматривается старая профессионально-квалификационная структура персонала. Она должна быть приведена в соответствие со структурой рабочих мест и содержанием труда. Требования технологии и природные способности людей — это основа для создания «кодекса квалифицированных норм».

Следующий шаг — построение «кодекса норм производительности». Подразумевается исследование факторов, влияющих на производительность труда (орудий, материалов, трудовой обстановки, индивидуальных различий людей), на базе точных измерений и расчетов. Такого рода деятельность, типичная для социальной инженерии, требует переработки огромного эмпирического материала, проведения множества повторных опытов, сопоставления результатов деятельности управленческого аппарата в различных организациях и в разных городах. Такова методология Всеукраинского института труда.

Один из центральных вопросов в такого рода деятельности — кадровый. Как подобрать хороших исполнителей и грамотных руководителей? Посредством особых профессиограмм определялись индивидуальные качества на предмет их соответствия требованиям данной профессии. У нас и за рубежом этими проблемами занималась специальная дисциплина — психотехника. Директор Всеукраинского института Ф.Дунаевский связывал вопрос о подборе руководителей с организацией всего административного дела. Что он предлагал в практическом плане?

1. Построить самим или выбрать из реально существующих несколько однородных управленческих систем.
2. Точно измерить эффективность их функционирования.
3. Разработать методы сравнения конечных результатов.
4. Достаточно полно протестировать всех руководителей в этих учреждениях.
5. Установить, какие тесты дают «наибольшую корреляцию с установленной объективной успешностью». Так строилась процедура прикладного исследования в украинском институте.

Сотрудник того же института В.А.Шнейдер с помощью оперограммы на ряде торговых предприятий изучил структуру потребительских интересов населения и качество обслуживания. Исследовался оборот капитала за один месяц, запасы товаров на складах, степень учета спроса населения на предметы ширпотреба. М.И.Файнштейн изучал структуру трудовых процессов на промышленном предприятии методом графического анализа операций. Объектом исследования выступали:

- 1) отдельные элементы операций;
- 2) исполнители (численность работников, различия в содержании работы, способности людей);
- 3) орудия труда и маршруты следования сырья.

По результатам исследования специалисты подыскивали наиболее целесообразные варианты конструирования трудового процесса. Как видим, цель прикладного социально-экономического исследования здесь неотделима от внедрения практических рекомендаций. Такова характерная черта многих разработок советских нотовцев 20-х годов.

Сравнивая советские и зарубежные исследования в области НОТ, выясняем одну характерную деталь. Если на Западе научные изыскания велись преимущественно в лабораторных условиях, то в СССР, в частности, Всеукраинским институтом, — в основном на предприятии, т. е. «в натуральных условиях работы». Тот же В.А.Шнейдер в середине 20-х

годов провел исследования факторов производительности труда трактористов с применением аналитико-статистического метода. 559 крестьян-трактористов обследовались по таким параметрам, как 1) тип работы тракториста (постоянная или временная); 2) имущественная связь работника с орудиями труда (членство в кооперативной организации, работа по найму, «самовладелец»); 3) тип товаровладения (коллективная форма владения — сельхозкоммуна, сельхозартель, товарищество совместной обработки земли, машинно-тракторное товарищество, группа селян, земельные общества; государственная форма — совхозы, школы, опытные станции; частная форма — собственники).

Что же показало исследование харьковских нотовцев? Например, о чем свидетельствуют следующие факты? Первый: при сравнении передовиков и отстающих выяснилось, что на производительность труда тракториста вовсе не влияли технико-агронимические условия, тип товаровладельца, имущественная связь и тип работы. Напротив — и это второе открытие харьковчан, — на производительность влияют 1) организация труда, своевременная наладка машин и обеспечение сырьем и 2) личностные факторы — отношение к работе, заинтересованность в труде, добросовестность исполнения, уровень квалификации [38, с.286—288].

Сам автор истолковал результаты своего исследования как еще одно подтверждение справедливости теории НОТ. Мол, там, где дело организовано хорошо, и работа спорится. Вполне справедливый вывод. Но результаты «социолого-экономического» (назовем его современным понятием для большей точности) исследования В.Шнейдера гораздо шире. Исследование проводилось в период расцвета нэпа с его плюрализмом форм собственности. Сам того не подозревая, советский нотовец языком эмпирических формул доказал, что у колхозно-совхозной формы собственности нет совершенно никаких преимуществ по сравнению с кооперативной или частной. При хорошей организации труда все они одинаково эффективны. Разумеется, архитекторы коллективизации не вняли словам ученого, и спустя четыре года начинается выкорчевывание всех форм собственности за исключением одной — обобщественной.

Почему же Шнейдер сам не сделал подобные выводы? Дело объясняется очень просто. Ученый находился в сложной общественно-политической ситуации. Нет, он не боялся опубликовать свои рассуждения. У него их не было по простой причине. В середине 20-х годов равенство всех форм собственности или, выражаясь словами Шнейдера, типов товаровладения было еще чем-то само собой разумеющимся. Крестьянин тянулся к земле, и она еще не была отчуждена государством. Крестьян еще не заставляли поголовно вступать в колхозы, у них сохранялась свобода выбора — коммуна, артель, индивидуальное подворье или что-то другое. Потому-то личностный фактор — заинтересованность в труде — и вышел на первый план.

Сравнение Шнейдером экономических показателей показало и другую деталь: себестоимость, т. е. затраты на вспашку одной десятины земли у лучшего тракториста составила 4,5 руб., а у худшего — 6,3 руб. Эмпирически разница вроде и невелика, но в масштабе страны она существенна. Да и для передовика за год накапливается изрядная сумма. А если он видит, что его ленивый сосед получает столько же, будет ли он усердствовать? И тогда Шнейдер предложил: для роста производительности надо часть получившейся экономии (т. е. разницы между себестоимостью вспашки двух участков земли) выплатить самим трактористам. Это и будет стимулировать крестьян работать быстрее, с лучшим качеством. Ведь «одним из самых действенных мероприятий для увеличения успешности работы является создание прямой материальной заинтересованности в этом самого работающего» — считал В.А.Шнейдер. Так, например, за повышение производительности труда на 110% и экономии горючего зарплата должна вырасти на 150% и составить 75 руб. в месяц.

Практика внедрения: сравнение систем

Если сравнивать российские и американские системы организации труда 20-х годов, то можно заметить ряд сходных черт. Так, Г.Гантт, приводя эксперимент, разрешал рабочим вносить изменения в инструкционные карточки и улучшать систему в целом, если на то были основания. Он выдавал премии не только рабочим-рационализаторам, но и мастерам, если те поощряли рабочих вносить предложения. Основной принцип: главное — пробудить интерес в человеке научиться большему, чем может дать ему инструкция. Преимущество метода Гантта — в налаженной системе вознаграждения инноваций, недостаток (в значительной мере компенсирующий выгоды) состояла том, что при его системе не предусматривалось обучение рабочих делать рацпредложения. Менеджер полагался на инициативу исполнителей.

Примерно также поступал Тейлор. В общем и целом технология нововведения у Тейлора строилась следующим образом: вначале производилось улучшение инструментов и оборудования, со временем внимание перемещалось на организацию предприятия и систему управления, а затем уже решались проблемы совершенствования рабочей силы — улучшение методов и приемов работы, повышение квалификации и внедрение новых систем стимулирования и мотивации труда. В 70% случаев система Тейлора оказывала влияние на производственный процесс, а в 30% — на поведение рабочих.

Характерная особенность программ внедрения Гастева и Тейлора — универсальность применения. Гастев считал, что внедрять НОТ можно и нужно повсюду — «в любом медвежьем углу России». Точно также поступал и Тейлор. Он ограничивался промышленным предприятием, полагая, что «научный менеджмент» приносит успех в любом деле: от ведения домашнего хозяйства и реорганизации рабочего места в мастерской до изменений в управлении государством.

В действительности же оба отработывали и внедряли свои системы главным образом на технически развитых передовых предприятиях. Гастев выделял электротехническую промышленность, стоявшую во главе научно-технического прогресса. Именно здесь были созданы наиболее благоприятные условия, прежде всего хорошо оборудованные научно-исследовательские лаборатории, для экспериментов в области НОТ. Также велось дело в Германии и Америке, сообщает Гастев. По всей видимости, крупные предприятия острее ощущали потребность в НОТ, смелее шли на эксперименты и обладали более мощной финансовой базой. Деятельность Гастева сосредотачивалась на таких предприятиях, как «Искромет» и «Электросила» в Москве, «Наваль» в Николаеве, «Всеобщая Электрическая Компания» в Харькове, заводы в Сормово и другие. Тейлор проводил свои главные эксперименты на предприятиях военно-промышленного комплекса («Мидвельская Стальная Компания», Бетлхемский металлургический завод и ряд других), значившихся в числе национальных лидеров.

А сколько предприятий внедрило у себя систему НОТ? По данным Гастева, обязательства сотрудничества с ЦИТом были действительны для 40 предприятий, твердые договора заключены еще с 20 предприятиями. Это не считая заводов и учреждений, которые непосредственно управлялись представителями ЦИТа. Общее число предприятий неизвестно, однако мы знаем, что количество «опытных станций» ЦИТа приближалось к двум тысячам. Обычно оперативное управление оставалось в руках заводской администрации, а проектные и подготовительные работы велись специальными «установочными бригадами» ЦИТа. Это типичная форма со-трудничества с предприятиями во всех отраслях промышленности и сельского хозяйства.

Высшая форма инновационной работы — управление сотрудниками ЦИТа непосредственным производственным процессом на участке или предприятии. В таком случае члены бригад занимали административные посты.

Два предприятия были превращены в базовые, реорганизовалось все производство с полным циклом применения всех методик ЦИТа. Для реализации программ внедрения ЦИТа в промышленности был создан специ-альный трест «Установка».

Иначе картина внедренческой деятельности выглядела у Тейлора. В период с 1901 по 1915 г. Тейлор и его сподвижники внедрили «научный менеджмент» более чем в 200 американских компаний. Информация о результатах поступила только со 120. Всего успешными оказались 69 случаев. Фирмы, которые ввели систему Тейлора так, как предписывал это автор, стали самыми высокоорганизованными предприятиями в мире. Другая, более значительная часть компаний, внедривших отдельные фрагменты системы, также получила определенные выгоды.

После смерти Тейлора открытый им метод резания металла был запатентован во многих странах мира и революционизировал практику металлообработки. Его инновации в области НОТ и управления оказались менее популярными. Тысячи заводов внедрили второстепенные элементы системы, и лишь немногие — главные (например, плановые отделы).

Часто предприниматели соединяли тейлоровский метод хронометража с традиционными способами управления персоналом. Там, где система внедрялась комплексно, рабочие получали некоторые выгоды, но в большинстве случаев вырванный из контекста хронометраж лишь усугублял старую систему управления. В результате этого критики Тейлора (в частности профессор Р.Хокси, проверявший эффективность внедрения его системы) путали традиционные методы и тейлоризм — настолько тесно они переплетались в неумелых руках внедренцев. Естественно, что в общественном мнении часто складывалось негативное впечатление о системе Тейлора.

За свою жизнь Тейлор, по оценкам известного историка промышленности Д. Нельсона, внес гораздо больше изменений в американское общество, чем любой другой политик, просветитель, инженер или реформатор. Особенно весомый вклад он сделал в развитие военно-промышленного комплекса США.

Несмотря на широкий размах внедренческой политики Тейлора, ни при его жизни, ни позже не было предпринято систематической попытки оценить достоинства и недостатки его системы, измерить ее экономический эффект. Более того, не обнаружено ни одного предприятия, где бы система Тейлора была внедрена полностью и без искажений. Даже там, где внедрение поначалу шло как положено, позже находились причины (ухудшение экономического положения фирмы, разногласия с руководством, сопротивление рабочих и профсоюзов), чтобы отбросить те или иные ее элементы. Когда обнаруживалось, что в указанном виде система не действует, противники объявляли ее неэффективной. Не желая тратить время на тщательную организацию хронометража, менеджеры допускали поспешности, неточности в установлении норм. Поскольку Тейлору давали возможности внедрять свою систему не на всех участках завода одновременно, а лишь постепенно и в разных цехах, поскольку менеджеры, при отсутствии централизованного руководства, в неэкспериментальных цехах устанавливали свои нормы и методы управления.

Разнобой в методах и подходах явился одной из причин неудачи. Иногда на одном предприятии внедрялось одновременно несколько инновационных систем, что вносило еще большую путаницу и беспорядок. Идя навстречу пожеланиям своих клиентов, консультанты по «научному менеджменту» сокращали сроки внедрения. Стремясь достичь быстрого успеха (что в условиях острой конкуренции неизбежно), они игнорировали научные рекомендации Тейлора.

Согласно теоретическим расчетам Тейлора, внедрение его системы обеспечивает рост производительности труда на предприятии в 2—3 раза. Несложно представить себе, какой

колоссальный скачок могла совершить американская промышленность, если бы система Тейлора была точно по замыслу и в широких масштабах применена на практике.

Однако анализ статистики свидетельствует, что в первую четверть XX века прирост производительности в США не превышал 2—3 % в год. Как видим, разница между двумя цифрами очень серьезная. Американская промышленность развивалась своим путем, не замечая нововведений Тейлора. Она не получила ожидаемого подарка в виде многократного роста производительности труда.

Влияние тейлоризма сказалось в другом — он коренным образом изменил культуру труда и организацию про-изводства. И тейлоризм здесь надо понимать как широкое научное движение инженеров-рационализаторов, охватившее тысячи людей. Изменился менталитет и стиль управления американских предпринимателей.

Вопросы к главе

1. Чем различаются современная инженерия и «социальная инженерия» 20-х годов?
2. Чем различаются прикладная социология и социальная инженерия у Гастева и Витке?
3. Чем различаются подходы Гастева и Витке к социальной инженерии?
4. Что такое «принцип параллельности»?
5. Почему Витке — «файолист», а Гастев — «тейлорист»?
6. Чем подход Дунаевского отличался от подхода Гастева?
7. В чем сходство и отличие внедрения системы Тейлора и системы Гастева?

Глава 18 ХОТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ

Движение «человеческие отношения» положило начало новому этапу в развитии зарубежной социологии менеджмента. Данное направление или, в узком значении слова, научная школа и по сей день сохраняет свои позиции. Новые концепции и теории, возникшие в последние десятилетия, например, «обогащение труда» и «качества рабочей жизни», берут свое начало в исследованиях Элтона Мэйо.

Исходной точкой направления «человеческие отношения» надо считать знаменитые Хоторнские эксперименты, проводившиеся в 1927—1932 гг. Следует подчеркнуть тот факт, что в основе новой школы менеджмента лежали эксперименты, а не концепция или теоретические предположения. Э.Мэйо обнаружил роль малой группы, а затем и человеческий фактор случайно, эмпирическим методом проб и ошибок.

Первые опыты Э.Мэйо

Элтон Мэйо (1880—1940) родился в Австралии. В университете изучал этику, философию и логику. Переехав в Шотландию, он много занимался медициной и исследованиями в области психопатологии. Видимо, здесь он познакомился с произведениями Эмиля Дюрк-гейма и Зигмунда Фрейда, которые оказали на формирование его взглядов огромное влияние. Затем

Мэйо переезжает в США, где поступает в школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете. С 1926г. Мэйо становится профессором индустриальной социологии в Гарварде.

Хоторнские эксперименты, принесли ему мировую известность, были не первыми исследованиями Мэйо. Еще в 1923—1924 гг. на текстильной фабрике в Филадельфии он изучал причины текучести кадров. В целом на фабрике она составляла 50—60% в год, что считалось вполне нормальным явлением. Однако в прядильном цехе фабрики она подскочила до 250% [96, с.70—72]. Руководство предприятия не на шутку встревожилось и первым делом пригласило специалистов по «научному менеджменту». Трудно судить об уровне их квалификации, но известно, что успехов они не достигли.

После этого администрация обратилась в Гарвардский университет, где как раз работал Мэйо. Для него это было первым полевым исследованием в промышленности. Он начал с тщательного изучения условий труда в прядильном цехе. Его взору предстала неутешительная картина. Рабочие напоминали роботов, в постоянной спешке двигавшихся вдоль пролетов цеха туда и обратно, соединяя концы оборванных нитей. Они либо не успевали переговорить друг с другом, либо не имели такого желания вовсе.

Социальная изоляция, отсутствие стимулирующего вознаграждения. Жалобы рабочих на плохое самочувствие не достигали администрации, их передавали мастеру. Он же, как в дотейлоровские времена, являлся фактическим хозяином ситуации и не собирался ничего менять. Психологическое состояние исследуемых было плачевным: одни из них двигались как будто в полусне, другие были раздражены и агрессивны. Социально-психологический климат выражался одним словом — пессимизм.

Предшественники Мэйо не достигли успеха потому, что главную причину видели в плохих условиях труда. Так оно и было на самом деле, но освещение, запыленность и шум влияли на людей в меньшей мере, чем какие-то другие, более важные факторы. Их-то и предстояло выявить Мэйо после того, как выяснилась второстепенная роль физических факторов.

Мэйо провел тщательное интервьюирование рабочих и установил основные причины: невозможность общаться друг с другом на рабочем месте, падение престижа профессии. Для их устранения Мэйо предложил очень простое усовершенствование. Вводились двадцатиминутных перерыва, позволявшие рабочим немного расслабиться в специальной комнате отдыха. Результаты превзошли все ожидания. Значительно улучшился психологический климат. Текучесть кадров сократилась до 60%, т. е. сравнялась со среднефабричной, а производительность труда возросла на 15% [77, с.38—39]. Наконец, главное достижение Мэйо: фактически исчез пессимизм людей. Они стали выглядеть менее уставшими и более жизнерадостными.

Мэйо завершил эксперимент, добившись положительных результатов. Однако супервайзерам нововведение не понравилось. После ухода ученых они потребовали, чтобы прядильщицы отработывали время отдыха. Видимо, перерывы расценивались ими как даровое время, за которое надо платить. Сокращение пауз отдыха вызвало негативную реакцию рабочих: возрос пессимизм и снизилась производительность труда. Все вернулось на свои места. И только вмешательство президента компании позволило улучшить ситуацию. Рабочим вновь разрешили отдыхать, но не всем сразу, а группами по три человека. Группа сама выбирала удобное для отдыха время, но с единственным условием: не прерывать работы станков. Производительность труда вновь возросла.

Оценивая первое экспериментальное исследование Мэйо, сделаем два замечания. Постэкспериментальная ситуация, когда менеджеры по тем или иным причинам возвращаются к прежнему режиму работы, игнорируя выводы ученых, достаточно типична для менеджмента. Так поступали и во времена Тейлора, и после него. Ему не только мешали

в проведении исследования, но при любой возможности пытались отменить нововведения, вернуться к прежним условиям.

Второе замечание касается того, как Мэйо истолковал результаты своего эксперимента. С одной стороны, он убедился, что организационно-экономические факторы успеха не принесли. Это доказали те, кто еще до Мэйо пробовал рационализировать производство, пользуясь принципами «научного менеджмента». С другой — Мэйо четко осознал, что успех ему принесли какие-то иные, не физические факторы. Тем не менее, Мэйо точно не знал, какие именно факторы определяли высокую текучесть кадров, а затем привели к ее сокращению. Только в Хо-торнских экспериментах Мэйо вернулся к своим ранним опытам и, взглянув на них в ином свете, обнаружил, что же произошло на самом деле. Плохое самочувствие и низкая производительность мешали общению на работе. Психологические и социальные потребности пробуждались у рабочих только в результате внимания к ним со стороны менеджеров [77,с.39].

Хоторнские эксперименты: первый этап

Забегая вперед, скажем, что Мэйо представлял собой типичного ученого из разряда тех, кто не умеет извлекать уроков ни из собственных ошибок, ни из собственных успехов. По существу, в первом своем исследовании он уже обнаружил роль человеческого фактора, и логично было бы предположить, что с него он и начнет Хоторнские эксперименты. Ничего подобного. Он начал опять же с физических факторов и вновь, как и прежде, потерпел неудачу.

В 1927—1932 гг. в «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго проходят классические Хоторнские эксперименты. Они проводились в 4 этапа. На первом этапе изучалась роль освещения. С этой целью было организовано три самостоятельных эксперимента, на протяжении которых исследовательская программа постоянно менялась. В обеих группах — контрольной и экспериментальной — производительность увеличилась почти одинаково. Иными словами, когда освещение в экспериментальной группе улучшалось, производительность росла. Когда оно ухудшалось, выработка все равно оставалась высокой. В контрольной группе освещение не меняли, а выработка тем не менее повысилась. Вывод: освещение является самым незначительным из факторов, влияющих на рост производительности. Или: между освещением и производительностью нет прямой причинной связи. Видимо, существуют другие, неконтролируемые факторы, определяющие ее увеличение.

Хоторнские эксперименты: второй этап

На втором этапе изучались эти самые «неконтролируемые факторы». Для этого от основной массы изолировали небольшую группу (6 женщин-операторов) и поместили в экспериментальную комнату. Вместе с ними находился ученый-наблюдатель, который должен был фиксировать происходящее и создавать дружескую атмосферу [96, с.73]. Испытуемым была сообщена лишь легенда (ложная цель) эксперимента, чтобы обеспечить чистоту исследования. Характерно поведение самого наблюдателя. Чтобы рассеять подозрения о якобы производимом над операторами исследовании, он ежедневно вступал в неформальные беседы, расспрашивая людей о семье, работе, о них лично. Постепенно ученый взял на себя функции супервайзера (надзирателя), исповедовавшего мягкий стиль руководства. Между испытуемыми сложились гораздо более тесные отношения, чем это могло быть, оставаясь они на прежнем месте.

Ученые ввели ряд нововведений — паузы отдыха, второй завтрак за счет компании, а затем укороченный рабочий день и неделю, — повысивших производительность труда. Когда же они были отменены, производительность не упала. Исследователи ожидали, что такая отмена окажет сильный психологический эффект и резко понизит выработку. Но гипотеза не

подтвердилась. Тогда был сделан вывод, что улучшения условий труда не являются основной причиной повышения выработки. Вопрос о «неконтролируемых факторах» по существу остался открытым. Ведь ученые получили больше информации о том, что не влияет на производительность, а истинные причины остались скрытыми.

Когда исследователи проанализировали все возможные причины, то получилось 5 гипотез, объясняющих связь между экспериментальными переменными (производительность, условия труда, методы работы, утомляемость, время отдыха, монотонность, зарплата). После дополнительных исследований первые четыре гипотезы отбросили, но пятую сохранили: на производительность влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Хоторнские эксперименты: третий этап

Для подтверждения этой, ставшей теперь основной, гипотезы на третьем этапе была разработана широкая на-учная программа, которая потребовала проведения 20 тыс. интервью [96,с.74—75]. Когда метод прямого опроса не удался, его заменили прожективным, собрав богатый эмпирический материал об отношении людей к труду. Выяснилось, что норма выработки рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, но давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.

Для более глубокого изучения найденной закономерности и была организована последняя, четвертая, стадия Хоторнского эксперимента. Здесь Мэйо вновь вернулся от массового опроса к эксперименту с небольшой (14 ра-бочих-сборщиков) группой. Первое открытие — сознательное ограничение нормы выработки. Вместо научно (с помощью хронометража) обоснованной нормы в 7312 операций испытуемые выполняли в день 6000—6600. Не было сомнений, что они могли делать больше. Наблюдение установило, что люди прекращали работу еще до окончания смены, а в интервью многие заявляли, что могли бы сделать гораздо больше. Каковы же причины? До-полнительные исследования выяснили: 1) низкий темп защищает медленных рабочих, тем самым оберегая их от нареканий начальства или увольнения; 2) если они будут делать слишком много, то компания срежет наценки; 3) руководство смиряется с заниженной неформальной нормой как с удовлетворительной, оказывая давление лишь на тех, кто не справляется с ней.

Параллельно изучению отношения рабочих к своему труду исследовался стиль руководства. Оказалось, что к менеджерам рабочие относятся по-разному: низших чинов они считают «своими» и поэтому не думают им подчиняться; с начальником участка, хотя и видят в нем более авторитетное лицо, иногда не соглашаются; мас-теру вроде бы и возражают, но и не особенно слушаются. В его присутствии рабочие делали вид, что усердно трудятся, а после ухода прекращали работать вовсе.

Третья проблема, подвергшаяся тщательному изучению, — структура межличностных отношений. Группа внутри себя разделилась на подгруппы (клики), но не по профессиональным, а по личностным признакам. Выде-лялись аутсайдеры, лидеры и независимые. Каждая клика имела свои нормы и правила поведения. Например: ты не должен выработать слишком мало или слишком много; ты не должен говорить начальнику ничего такого, что может нанести вред товарищам; ты не должен со « своими» сохранять социальную дистанцию или держаться подчеркнуто официально. В эксперименте с девушками резко изменилась не структура, а содержание межлич-ностных отношений. Они не смотрели на себя как на изолированных индивидов, связанных вместе только физи-ческим соприкосновением. В экспериментальной комнате создалась сплоченная малая группа «значимых других», сопутствующих друг другу людей.

Социальное поведение людей, как выяснилось, являлось лишь функцией тех или иных групповых норм. Например, такой поведенческий акт, как сознательное ограничение

производительности, или, выражаясь словами Тейлора, «систематический саботаж», являлся следствием определенных представлений рабочих о намерениях предпринимателей (понижить расценки в случае увеличения выработки) и своей роли в организации производства (защита медленно работающих индивидов и классовая солидарность). Такого рода представления, становясь социальными нормами, регулировали поведение людей. Были и другие выводы, сделанные на основе Хоторнских экспериментов Мэйо, которые в своей совокупности заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной социологии.

«Хоторнский эффект»

Другое важное следствие из экспериментов Мэйо, интенсивно обсуждаемое в методологической литературе, — так называемый «хоторнский эффект». Суть его в том, что положительные результаты эксперимента (повышение производительности) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых, собственно, и является предметом исследования в самой экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых. Критики Мэйо утверждают, что увеличение выработки в группе девушек вызвано не введением пауз отдыха, а тем фактом, что им нравилась новая ситуация, повышенный интерес к ним [96, с.79].

Тогда, спрашивается, почему же не повысилась производительность группа мужчин, ведь к ним тоже проявлялось внимание ученых? Оказывается, в первой группе (девушки) заменили официального начальника ученым-наблюдателем, который относился к ним более мягко и человечно. Во второй же группе (мужчины) все осталось на своих местах, поэтому желаемых улучшений Мэйо не получил. Правда, сам Мэйо не соглашался, что смена руководителя влияет на ход исследования, поскольку в первой группе после ухода ученых производительность еще 4 года оставалась высокой даже при старом начальстве [96, с.80].

Однозначной оценки Хоторнских экспериментов в зарубежной литературе нет и по сей день, хотя их принципиальное значение как поворотного пункта в истории менеджмента и индустриальной социологии признается всеми. При этом отмечается незаурядный исследовательский талант Мэйо. Были моменты, когда результаты эксперимента ставили ученых в тупик. Одни и те же исследования приходилось неоднократно повторять. В такой ситуации у иных опускались руки, но Мэйо хватило упорства довести многолетние и сложнейшие эксперименты до конца.

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

Пересмотр хоторнского открытия

В истории науки часто случается так, что казалось бы незыблемые положения по прошествии какого-то времени пересматриваются. Так произошло и с хоторнским открытием. В конце 70-х годов появляются публикации [87, с.861—867], критически оценившие достижения Э.Мэйо. Сомнения вызвала самая сильная сторона экспериментов — их методическая база. Использование последних статистических данных, современных методов регрессивного и графического анализа позволило специалистам пролить свет на «хоторнский эффект». В частности, были проанализированы те первоисточники (упоминаются 17 ящиков записей хода эксперимента и микрофильмы, хранящиеся в архиве Гарвардского университета, а также несколько томов вахтенных журналов компании), которые имелись у Ротлисбергера, Диксона и Мэйо, но были недоступны большинству их последователей. Более внимательное прочтение источников позволило ученым ответить на центральный вопрос: что же на самом деле произошло в Хоторне?

Главный вывод социологов: на повышение производительности труда, вопреки мнению Мэйо, повлияли не «человеческие отношения» (групповая сплоченность и психологический климат), а технико-организационные и экономические условия — великий экономический кризис 1929—1933 гг. и вызванная им безработица, изменение продолжительности рабочей недели и дня, введение пауз отдыха, улучшение освещения [87, с.864—866]. Оспаривая корректность методологии экспериментов, ученые еще раз проанализировали два типа переменных—явные (или контролируемые) и неявные (неконтролируемые).

К первым относятся материальные условия труда — формы стимулирования и организации труда (освещение, надзор, паузы отдыха, зарплата). Их легко измерить и проследить влияние на другие, зависимые переменные. Ко вторым, трудно учитываемым факторам, относятся собственно «человеческие отношения».

Когда Мэйо и его гарвардские коллеги проводили интервью, они не обнаружили никакой связи между тем, что говорили рабочие интервьюеру, и тем, как они вели себя в реальности. Ученые поняли, что надо различать две группы переменных: 1) вербальное, или демонстрируемое содержание ответов и 2) латентное, подразумеваемое, т. е. то, которое рабочие продумывали про себя, но вслух не говорили. Да и сам рабочий, может быть, по причинам малограмотности или по каким-то иным причинам, не всегда был способен точно описать, какие именно формы влияли на его поведение — физические или моральные. Рабочие не могли также четко ответить, существовала на их участке неформальная группа или нет. И уж тем более сложно им было решить, что такое чувство привязанности к группе, хотят или не хотят они считаться с ее мнением, что такое участие или самооценка. Ответы чаще всего были путанными и противоречивыми.

Иногда ситуации были прямо-таки курьезными. Дома муж поссорился с женой, а придя на работу выразил недовольство шумом и высокой температурой воздуха, отношениями с начальником, да и вообще всем на свете остался недоволен. Другой рабочий возмущался низкой зарплатой. И все потому, что его жена лежит в госпитале, а платить за лечение нечем. Третий переносил на мастера авторитарные стереотипы, которые были присущи его отцу [104, с. 194].

Все это образцы переменных, скрытых за вербальным содержанием ответов, и более реальных фактов. Мэйо, Ротлисбергеру и Диксону приходилось изобретать изощренные методические приемы, чтобы отсеять ложную информацию. Но им не всегда удавалось избежать «постороннего шума» и достичь требуемой чистоты информации.

До конца не выясненным остается вопрос о том, насколько адекватной была теоретическая интерпретация данных. К выводу о существовании малых групп, составляющих своего рода социальную систему предприятия, ученых привели не столько эмпирические результаты, сколько теоретические работы предшественников, прежде всего Дюркгейма, Зиммеля и Парето.

Феномен малой группы был обнаружен в ходе наблюдений, проводившихся под руководством Ллойда Уорнера. До своего прибытия в Хоторн Уорнер провел ряд исследований жизни австралийских аборигенов, после чего изучал стачечное движение в промышленности. Естественно, что принципы антропологии он перенес и в область социологического исследования [104, с. 199, 205]. А смог бы Мэйо открыть феномен малой рабочей группы без подсказки?

Хоторнские эксперименты критиковал Уордвелл, утверждавший, что в 93% случаев на рост выработки в эксперименте повлияли не психологические факторы, а материальные условия, связанные с экономическим кризисом, ростом безработицы, формой директивного надзора, применением жестких санкций [133, с.858]. В самом деле, рост производительности труда

мог быть вызван боязнью потерять работу, что в условиях экономической депрессии было бы более чем реально. Сыграла свою роль и угроза расправы. При проведении одного из экспериментов Ротлисбергер, мечтавший установить доверительные отношения в группе, выгнал двух несговорчивых девушек, дав критикам пищу для обвинения Мэйо в манипуляции поведением обследуемых рабочих.

Именно вторая фаза эксперимента стала центром критических дискуссий. Удар нанесли по центральному и наиболее удачному опыту в серии Хоторнских экспериментов, а именно по исследованию работы бригады девушек-операторов. Именно здесь Мэйо активно манипулировал социальными факторами. Согласно последним данным Р.Франке, мастер буквально терроризировал всех пятерых, угрожая в случае непослушания, посторонних разговоров или если они позволят себе запрещенные паузы отдыха, уволить их разом. И таким методом удалось увеличить выработку, а на место двух уволенных девушек взять новую, более покладистую женщину-оператора. Она оказалась очень активной и своей высокой производительностью стимулировала других к энергичному труду. Все это было, конечно, на руку администрации, а новичка так и назвали — «подсадная утка» [87, с. 863].

Высказываются претензии и в адрес технического оформления итогов эксперимента. По мнению Франке, если бы записи ответов велись более аккуратно, чем это было на самом деле, то, возможно, и результаты были бы иные. Ведь в эксперименте учитывался только один тип независимых переменных — технико-организационные условия труда (паузы, продолжительность рабочей недели, выработка). Они, действительно, мало влияли на суть происходящего. Но есть второй тип материальных условий — экономические факторы.

Речь идет о влиянии экономического кризиса, росте безработицы, произволе предпринимателей. Их надо было регистрировать, чего толком не делалось. Может быть поэтому потребовалось вводить еще один вид переменных — человеческий фактор? Или можно сформулировать вопрос иначе: какая из двух групп факторов оказала наибольшее влияние на рост производительности? Ответить сложно, поскольку одни факторы фиксировались, а другие нет. Но влияние на производительность оказывали обе группы факторов. Отрицание влияния экономических факторов можно считать достаточно серьезной методологической ошибкой. Ведь Хоторнские эксперименты проводились не в ординарной исторической обстановке, великие депрессии бывают нечасто, и это обстоятельство следовало учитывать.

Однако независимо от того, доказано в конечном итоге влияние «человеческих отношений» или нет, возникают немалые сомнения в достоверности их существования. По свидетельству Мэджа, та самая группа девушек, на примере которой Мэйо столь эффектно продемонстрировал свое открытие, создавалась не по случайной выборке, а преднамеренно: сначала нашли двоих, которые дружили между собой, а те уже по своему усмотрению подобрали партнеров. Всех специально обучали и внушали уверенность в конечном успехе [104, с. 172]. Понятно, что если вначале задать те свойства, которые нужно получить в конце, то успех гарантирован. Но в иных условиях его могло и не быть, как не достиг Мэйо успеха в эксперименте с группой мужчин: они упорно придерживались низких норм выработки.

Вопросы к главе

1. Что обнаружил Мэйо в своем первом эксперименте в Филадельфии и на что он не обратил внимание?
2. Какие этапы выделяются в Хоторнских экспериментах и каковы их характерные черты?
3. Какова роль рестрикционизма во влиянии «человеческого фактора» Э.Мэйо на производительность?

4. Что такое неформальные нормы поведения? Объясните на конкретных примерах: производственная бригада, воинское подразделение, группа преступников, научный коллектив.

5. Чем отличаются контролируемые факторы от неконтролируемых?

6. Согласны ли вы с утверждением критиков о том, что в ходе Хоторнских экспериментов открытия «человеческих отношений» не произошло? Ответ аргументируйте.

Конкретный пример. Эксперимент на предприятии «Вольво»

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50—60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узко специальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружались трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого постав-лялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15—20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс м². Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление

и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Источник: New forms of organisation. ILO. Geneva, 1979. Vol. 1. Pp. 27—31.

Вопросы к примеру

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попытайтесь провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе — на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Глава 19 ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Итак, Хоторнские эксперименты заложили основы современного менеджмента. Э.Мэйо нашел самый убедительный способ — экспериментальный, — чтобы доказать наличие тесной связи производительности труда и участия рабочих в принятии решений, касающихся выполняемого задания, т. е. участия в рамках рабочего места.

Главный теоретический вывод Мэйо гласил: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

На смену модели «экономического человека», который ради высокого заработка готов терпеть плохие условия труда, продолжительный рабочий день, высокую интенсивность и монотонность труда, пришла концепция «человеческих отношений». Во главу угла были поставлены интересы, потребности и экспектации (ожидания) индивида, а также групповые нормы и ценности.

Зарождение новых подходов

Однако новая теория не сразу произвела переворот в практике менеджмента. Экономическая обстановка 30-х годов не способствовала проникновению «человеческих отношений» в промышленность. США переживали последствия великой депрессии начала 30-х годов: обострились проблемы занятости и гарантии работы, выстроились бесконечные очереди у бирж труда и пунктов по раздаче пищи безработным, произошел рост забастовочного движения. А затем США вступили во Вторую мировую войну. И лишь после ее окончания психологи, антропологи и социологи проводят эмпирические исследования

мотивации и поведения людей на производстве. Хоторнские эксперименты послужили только прологом, однако настоящий расцвет «гуманистического менеджмента» приходится на вторую половину 50-х и начало 60-х годов. В этот период в стране разворачивается широкая сеть курсов повышения квалификации промышленников и бизнесменов. Они начинают осознавать уникальную ценность человеческого фактора среди всех ресурсов производства [92, с.287].

Лишь спустя 15—20 лет после Хоторнских экспериментов в США появляются теории, сопоставимые с ними по своему значению и фундаментальности. Это теории А. Маслоу, Ф.Херцберга и Д.Макгрегора, новизна и фундаментальность которых были столь велики, что в 70—80-е годы возникло сравнительно немного новых идей в менеджменте. Надо согласиться с мнением И.Берга: современная версия доктрины «человеческих отношений» не есть открытие ее заново или существенная переориентация того, что было раньше.

Движение за «человеческие отношения» никогда не умирало, и вряд ли найдется хотя бы один из нескольких миллионов выпускников школ бизнеса за последние 30—40 лет, кто не знал бы основ поведенческих наук, кто не был бы знаком с проблемами удовлетворенности трудом, мотивации и производительности [65, с. 11].

Большинство современных концепций в области менеджмента восходят к трудам профессоров Гарвардской школы бизнеса 30-х годов. Хоторнские эксперименты заканчиваются в 1932 г., а спустя еще примерно 10 лет появляется фундаментальная теория Маслоу.

Структура теории потребностей Д.Маслоу

Первым, кто осознал конституцию и законы построения человеческих потребностей, был А.Маслоу. Во-пер-вых, он понял, что не сама по себе потребность движет человеком, а степень ее неудовлетворения (т. е. актуаль-ность ее для индивида). Во-вторых, Маслоу правильно указал критерий, благодаря которому потребности выстраиваются в иерархию. Это доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными.

Автор одной из самых распространенных теорий мотивации — американский психолог Абрахам Маслоу (1908—1970) — опубликовал свою концепцию в 1943 г. Благодаря своим уникальным объяснительным возможностям она послужила основой практически для всех позднейших моделей мотивации труда, нашла воплощение в ряде организационных нововведений (например, в проектах «обогащения труда»). Принято считать, что Маслоу сделал самый значительный вклад в творческое развитие наследия Мэйо. Но почему его теория называется иерархической?

Порядок потребностей называется иерархическим потому, что они располагаются по восходящей линии

— от «низших» (материальных) до «высших» (духовных):

— физиологические и сексуальные потребности — в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе. Их еще называют витальными потребностями;

— экзистенциальные потребности, или потребности в безопасности своего существования. Они распадаются как бы на два разряда— физические и экономические. Физическая безопасность— это, например, потребность в сохранении здоровья, в отсутствии насилия над личностью и жизнью человека. Выражаясь более широко, т. е. экзистенциально, речь

идет об уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а также в стремлении избежать несправедливого обращения. Экономические потребности обретаются в сфере труда; это потребность в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев, желание иметь постоянные средства существования (зарботок);

— социальные потребности проистекают из нашей стадной природы. Мы жаждем дружбы и привязанности, принадлежности к коллективу или группе, общения, участия в формальной или неформальной организации, заботе о другом и внимании к себе, помощи близких;

— престижные потребности — в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, статусе, престиже, независимости, признании и высокой оценке. Их еще называют потребностями в оценке, или эго-истическими потребностями, ибо они ориентированы на самого индивида;

— духовные потребности — в самовыражении через творчество. Это потребность реализовать все, на что ты способен.

Таковы основные — ибо кроме них Маслоу выделял еще дополнительные потребности в знании и эстетические потребности, — мотивационные переменные, которые филогенетически (т. е. по мере взросления человека), и онтогенетически (т. е. по мере реализации их в качестве необходимых условий социального бытия индивида) следуют друг за другом. Первые два типа потребностей Маслоу называл первичными (врожденными), три оставшихся — вторичными (социально приобретенными). Процесс иерархизации потребностей представляет собой процесс замены первичных потребностей высшими.

Динамика потребностей

Однако сама по себе классификация мотивационных факторов не является самой ценной и интересной находкой теории Маслоу. Подобные попытки предпринимали многие другие социологи. Достоинство рассматриваемой концепции — в ее «двигательной пружине», т. е. принципе иерархии. Согласно Маслоу, потребности каждого нового уровня становятся актуальными (насутными) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Поэтому принцип иерархии называют еще принципом доминанты. Маслоу предположил, что само удовлетворение потребности не выступает мотиватором.

Действительно, голод движет побуждениями человека, т. е. мотивирующей силой — до тех пор, пока человек ничего не съел. Неудовлетворенная потребность организует поведение индивида, заставляя его зайти в столовую и утолить голод. Значит, реальный потенциал (сила воздействия) потребности есть функция от степени ее удовлетворения.

Кроме того, американский психолог считал, что интенсивность определенной потребности связана с занимаемым ею местом в общей иерархии. Физиологические потребности первичны и выступают доминантой поведения до тех пор, пока не удовлетворены хотя бы на минимальном для существования (выживания) человека уровне. После их удовлетворения доминируют потребности следующего слоя — потребности в безопасности. Лишь только они удовлетворены на приемлемом уровне, как в силу вступают высшие мотиваторы.

Если быть внимательным, то можно обнаружить еще одну особенность взаимодействия потребностей. Физиологические переменные функционируют относительно независимо друг от друга (дыхание независимо от голода или статуса), чего нельзя сказать о высших мотиваторах. Обычно человек не станет искать творческого самовыражения, если он голоден или остался без жилья. Ни одна из потребностей, кроме физических, никогда не удовлетворяется полностью, а социальные и духовные находятся в состоянии некоторого

напряжения, поскольку отражают стремление человека к лучшему удовлетворению той же самой потребности [71, с.270].

Высшая потребность не существует как таковая, пока не удовлетворена низшая. Концепцию мотивации Маслоу выгодно отличает от других моделей именно это обстоятельство: потребности не предложены в человеке от века, а возникают и исчезают, формируются и деформируются. Они занимают определенное место на ординарной шкале от самой стихийной, неуправляемой, до сознательной и выражаются в дискретной форме. Отсутствие не-прерывного континуума переходящих друг в друга потребностей, то есть аморфности их расположения позволяет, во-первых, четко выделить каждую из них, демаркировать от других (а значит, подобрать измеримые социологические индикаторы), во-вторых, избавиться от представления о развитии потребностей как однолинейном процессе.

Если низшие потребности присущи всем людям в равной мере, то высшие — в неодинаковой степени. С социальной точки зрения, человека гораздо меньше характеризуют предпочтения в пище (любит ли он мясо или рыбу), нежели способы удовлетворения потребности в общении, например в выборе друзей, круга знакомых. Поэтому высшие потребности в значительной степени проявляют себя как дифференциаторы индивидов. Кроме того, они больше других имеют значение для формирования целостности личности человека. В свою очередь, чем более высоки потребности, тем значительнее роль самого человека в их сознательном формировании.

Получается взаимозависимый процесс: потребности движут человеком, а он формирует их содержание. И чем выше запросы личности, тем сложнее процесс формирования потребностей. Вот почему современная молодежь, имеющая высокий уровень образования, часто разочаровывается в труде, если ей предоставляется рутинная, однообразная работа. С другой стороны, более затыжным становится и выбор профессии по душе, фактически воспринимающийся молодым человеком как фундаментальный вопрос поиска своего места в жизни. Видимо, этим не в последнюю очередь объясняется более позднее превращение в кадрового рабочего, частая перемена мест работы в период до 30 лет.

Все потребности функционируют циклически, т. е. вновь повторяются. Если речь идет о статусных потребностях, то в начале своей карьеры человек вполне довольствуется малым: относительно небольшим заработком, стремлением быть равным среди других, не выделяться. Однако со временем, по мере его служебного роста, претензии индивида возрастают, прежний статус равного среди других его не устраивает, он стремится выделиться, иметь больше влияния, выше заработок, более престижные знакомства. Или: утоленный голод через некоторое время вновь заявит о себе, когда человек проголодается. И все пойдет по кругу.

Самый важный урок, который может извлечь для себя менеджер из теории Маслоу, это более глубокое понимание механизмов мотивации поведения человека, знанием которого можно руководствоваться в своем деле. Если знать, что любое поведение мотивировано потребностями, то менеджеру легче учитывать, в какой степени его собственные действия влияют на удовлетворение потребностей подчиненных. Руководитель не достигнет успеха в изменении поведения других, оперируя логическими аргументами либо манипулируя действиями людей на вербальном уровне, т. е. взывая к их сознательности. Гораздо эффективнее манипулирование с помощью материальных стимулов — новых систем вознаграждения, изменения условий труда или изменения его организации [71, с.271—272].

Если индивид не удовлетворил какой-то важной потребности, то с ним происходят явления, которые достаточно точно описаны психологией: агрессия (символическая физическая атака на иной объект), рационализация (оправдание своего поведения или приписывание ему иных причин), репрессия (подавление).

Потребности на рабочем месте

Иерархическая теория Маслоу служит надежным инструментом управления. Каждый руководитель должен четко знать, полагает Самуэль Дип, какие потребности можно удовлетворить:

- 1) за счет или на уровне всей организации,
- 2) на отдельном рабочем месте,
- 3) с помощью изменения стиля руководства, лидерства.

Для этого надо построить несложную таблицу [78,с.30].

Таблица 1

Удовлетворение потребностей на работе

иерархия потребностей

производственная среда

физические

безопасность

социальные

оценка

самореализация

рабочее место

чистота на рабочем месте

безопасные условия труда

хорошее взаимодействие с товарищами

работа, бросающая вызов

проекты с высоким индивидуальным вкладом в общество

организация

приемлемый уровень заработка

система пенсий

общие собрания, коллективный отдых за счет компании

как можно меньше правил и инструкций

стимулирование индивидуального участия в управлении

лидер

позволять, где необходимо, делать перерывы и паузы

быть защитой для рабочих

создавать дружественную атмосферу

по достоинству оценивать результаты труда

побуждать к творчеству и выдвижению новых идей

Эффективный и обученный менеджер точно знает, какие потребности работника может удовлетворить не-посредственно он, какие можно удовлетворить за счет лучшей организации труда на рабочем месте, а что не-обходимо требовать от руководства компании. Таблица 1 как раз помогает установить диапазон своих возможностей и выбрать подходящий стиль руководства.

Что происходит, когда не удовлетворяются элементарные условия труда и социальная справедливость в оплате? Если уровни образования и притязаний работников невысоки, люди как бы уйдут в себя, станут пассивными (как это было у нас в годы застоя). Но если такие показатели высоки, а общество не употребляет репрессивных средств, то неминуема забастовка.

Вопросы к главе

1. Как вы считаете, Маслоу действительно был самым значительным продолжателем дела Мэйо или он пошел самостоятельным путем, открыв новое направление в менеджменте?

2. Почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?

3. Что такое принцип доминанты?

4. Почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры только и делают, что пекутся об удовлетворении потребностей? Не получится ли так, что, стремясь удовлетворить потребности работников, менеджеры превратят их тем самым в пассивные существа, которыми легко манипулировать?

5. Каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?

6. Посмотрите на табл. 1 и скажите, что должна делать организация и что должен делать менеджер, если не удовлетворены потребности работников в безопасности?

Глава 20 ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ХЕРЦБЕРГА И МАКГРЕГОРА

Двухфакторная теория Ф.Херцберга

Основные идеи Маслоу получили дальнейшую разработку у Фредерика Херцберга, который считается одним из ведущих теоретиков поведенческого подхода в индустриальной социологии. Только в 1968 г. его рекомендации применяли более 200 американских компаний. Свое первое исследование Херцберг провел в 1950 г. [71, с.280] (окончательная версия его теории сложилась к 1960 г.). Он выделил две группы факторов трудовой деятельности: 1) содержание работы (job content), 2) условия работы (job context), т. е. зарплата, политика компании, межличностные отношения. Его двухфакторная концепция основана на тезисе о том, что только содержание работы выступает фактором мотивации, т. е. повышает удовлетворенность трудом, в то время как условия труда вызывают неудовлетворенность и не являются мотиваторами.

Методы классификации потребностей у Херцберга и Маслоу во многом тождественны.

Высшие потребности Маслоу — престижные (оценки) и духовные (самовыражение) — идентичны по смыслу шести мотивационным факторам Херцберга: достижение, признание, сама работа, возможность творческого роста и ответственность.

Низшим потребностям Маслоу— физиологическим, экзистенциальным (безопасность) и социальным — тождественны остальные 10 факторов Херцберга: политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, отношения с коллегами, отношения с подчиненными, заработок, безопасность и гарантия работы, личная и семейная жизнь, условия труда и статус. Различия их подходов состоят в том, что у Херцберга, в отличие от Маслоу, 10 низших факторов не обладают позитивной мотивационной силой, оказывающей влияние на поведение человека.

Исследование Херцберга включало расширенные интервью 200 инженеров и бухгалтеров из 11 предприятий Питсбурга. Респондентов спрашивали, какие факторы на рабочем месте делают их счастливыми (удовлетворенными) или, соответственно, несчастными. Херцберг заметил, что когда люди говорили о неудовлетворенности работой, то подразумевали главным образом окружение, а когда они были удовлетворены — саму работу. Результаты исследования позволили заключить, что любой индивид имеет не одну систему (или иерархию) потребностей, а две качественно различных, независимых друг от друга и по-разному влияющих на поведение людей.

Первая группа — гигиенические факторы — не относится к содержанию работы. Термин «гигиена» Херцберг употреблял в медицинском значении, то есть как предупреждение или окружение. Действительно, если на предприятии созданы благополучные условия труда (нет шума, загазованности, вибрации) и быта (имеются раздевалки, душевые, комнаты отдыха, кафетерий, столовая) , налажена организация труда (вовремя поставляют сырье и инструменты, рабочий обеспечен заданием и технической документацией) и режим работы (разумная продолжительность рабочего дня, своевременные перерывы, нет сверхурочных, введен гибкий график работы), хорошо поставлено дело с обеспечением работников всевозможными льготами (премии, путевки в санатории, соцстрахование) и жильем, наконец, развиваются психологически комфортные отношения между работниками, то в итоге следует ожидать не высокую удовлетворенность работой или заинтересованность в ней, но лишь отсутствие неудовлетворенности.

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии и стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают повышать производительность труда. Иными словами, гигиенические факторы не вызывают увеличения выработки, хотя предупреждают от сознательного ограничения производительности, сдерживания работы.

Вторая группа — мотиваторы, они относятся к содержанию труда. От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой. Мотиваторы представляют собой внутреннюю пружину деятельности человека — его мотивы. Сюда относятся признание и достижение успехов в работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность.

Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают трудовую активность. Поэтому удовлетворенность, по Херцбергу, есть функция содержания работы, а неудовлетворенность — функция условий труда.

Из этого следует, что производительность труда коррелирует с ростом удовлетворенности работой, но не с уменьшением степени неудовлетворенности.

Таким образом, удовлетворенность и неудовлетворенность выступают разнонаправленными плоскостями поведения человека в труде. Очевидно, что с помощью профилактических, «гигиенических» мероприятий по улучшению среды можно устранить неудовлетворенность работников, но лишь до некоторого «нулевого» или «апатичного» уровня. Чтобы столкнуть человека с мертвой точки и поднять заинтересованность в труде, нужны дополнительные меры по обогащению содержания труда.

Проведение Херцбергом исследование дало ему в руки мощное теоретическое оружие для критики устаревших методов управления, основанных на экономическом принуждении и административном директировании. Метод «кнута и пряника» может заставить индивиду выполнять работу, но действие его кратковременно. Материальное вознаграждение, деньги, согласно Херцбергу, нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела, границей которого выступает личное представление о «хорошей работе».

Собственно, к такому выводу о роли оплаты труда можно прийти уже на основе теоретических рассуждений Маслоу, но у Херцберга они приобрели силу эмпирически доказанного факта. Действительно, зарплата и премии суть гигиенические факторы, или «негативные побуждающие стимулы», ибо при отсутствии денег люди чувствуют себя неуверенно. Однако при наличии денег вовсе не обязательно, что они почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение зарплаты привязывает работника к предприятию (ведь в другом месте он может получить меньше), но не всегда стимулирует увеличение выработки.

В теории Херцберга можно отметить еще одну особенность. Гигиенические факторы — это главным образом коллективные условия деятельности, общие для всех или многих работников на данном предприятии. Мотивационные же факторы касаются лишь каждого в отдельности, действуют на самолюбие индивида. В альтернативе «коллективные и индивидуальные методы стимулирования труда» Херцберг делает акцент на вторых.

Основную задачу Херцберг видел в изменении практики менеджмента — реорганизации рабочих мест и улучшении стиля руководства. Он полагал, что работа должна быть перестроена таким образом, чтобы дать индивиду больше свободы и психологической компенсации за однообразное и монотонное выполнение. Его идеи легли в основу программы «обогащения труда» и внедрены в сотнях компаний.

Применение теории Херцберга

Теорию Херцберга можно успешно использовать в практике управления. Для этого социолог или консультант по управлению должен построить два профиля — условий работы и содержания работы. Улучшение условий работы снижает уровень неудовлетворенности. О том, в какой степени работники удовлетворены условиями работы, можно выяснить обычным социологическим опросом. Лучше всего его проводить на отдельных участках предприятия, где все работники трудятся приблизительно в одинаковых условиях. Нельзя соединять в один профиль оценки условий работников литейного цеха, сборочного участка и конструкторского бюро.

В социологическую анкету надо включить все наиболее характерные показатели условий работы на данном участке: наличие шума, загазованности, вибрации, монотонности, травматизма, душевых, раздевалок, комнат отдыха, своевременное обеспечение сырьем, инструментами, документацией, уровень зарплаты, взаимоотношения по вертикали и горизонтали, социальную политику компании и т. д. В литературе эти показатели описаны достаточно подробно. Один показатель — это один вопрос анкеты.

Пример: «Скажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены безопасностью труда на Вашем участке? Попытайтесь выразить свою удовлетворенность по пятибалльной шкале, где 5 (отлично) означает полную удовлетворенность, 4 (хорошо) относительно высокую удовлетворенность, и так до 1 (полная неудовлетворенность)». По этому образцу можно придумать вопрос для любого показателя.

Данные опроса надо обработать на компьютере и усреднить, а затем проанализировать. Лучший инструмент анализа — график. По горизонтали в виде точек указывайте все показатели условий труда (одна точка — один показатель), по вертикали — оценку удовлетворенности в баллах. Допустим, загазованность получила 2, вибрация — 5, отношения с товарищами — 4, социальная политика — 2, зарплата — 3 балла и т. д. Соедините все точки линией и вы получите профиль условий работы.

Как его интерпретировать? Чем дальше показатель отстоит от 5, тем меньше удовлетворенность, значит, тем больше придется поработать администрации для того, чтобы подтянуть его к высшей оценке. Самые низкие оценки в нашем примере получили загазованность и социальная политика. Ими больше всего неудовлетворен коллектив участка. Это «слабые места» производства. Их необходимо устранить. Профиль обнажает все слабые места участка или цеха, показывает, в каких направлениях надо действовать администрации.

А действовать ей придется обязательно, ибо до тех пор, пока на участке не устранена неудовлетворенность теми или иными аспектами условий труда, нечего мечтать о

повышении производительности труда. Неудовлетворенность условиями — мощный барьер. Его надо устранить.

Точно так же строится профиль содержания работы. Иными будут показатели, но шкала та же. Высокие оценки показывают высокий уровень удовлетворенности. Как и раньше, они могут быть разными. Но, как показывает практика, различия между ними не так значительны, как между аспектами условий труда. Иначе говоря, мотиваторы более гомогенные, а гигиенические факторы — более гетерогенные показатели.

Если на данном участке производства практикуется демократический стиль руководства, то он скажется на всей атмосфере в коллективе. Респонденты отметят, что с ними советуются и им доверяют, что высоко ценят их вклад в общее дело, продвигают по заслугам и т. д. Иначе говоря, все показатели имеют тенденцию возрастать в одинаковой или почти одинаковой пропорции. Напротив, при авторитарном стиле все показатели дружно поползут вниз.

Правда, на практике чаще всего встречаются смешанные типы руководства, сочетающие элементы того и другого стиля. Здесь профиль еще более полезен, он выясняет, к какому именно стилю тяготеет лидер и как он стимулирует производительность труда.

Теория стилей руководства Д.Макгрегора

В таком же, преимущественно утилитарном, духе действовали Дуглас Макгрегор, разрабатывая свои «теорию X» и «теорию Y». Получившие широкую известность благодаря популяризации их Макгрегором на различных семинарах, конференциях и курсах по проблемам управления, они были разработаны в 1957 г. Поллард считает идеи Макгрегора, изложенные в его книге «Человеческая сторона предприятия», «самым смелым вызовом традиционной парадигме американского менеджмента» [118, с.222].

Согласно подходу Макгрегора, в значительной мере действия менеджмента оказываются неэффективными вследствие ошибочных представлений руководителей о мотивах поведения и природе человека в труде. Вместо анализа объективно сложившейся ситуации на предприятии, выявления промахов в управлении менеджеры часто склонны видеть источник всех бед в лени или глупости работников, инертности их мышления и нежелании сотрудничать. Такой подход был якобы характерен для тейлоризма.

Авторитарный стиль руководства Макгрегор назвал «теорией X». Основной ее предпосылкой является предположение о том, что среднетипичный человек не любит работы и стремится по мере возможностей ее избегать. Поэтому его необходимо постоянно принуждать выполнять что-то, осуществляя жесткий контроль и угрозу наказания. Индивид не способен внести позитивный вклад в успех предприятия, если нет угрозы, что его лишат возможности удовлетворять важнейшие материальные потребности. Большинство людей предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственность, не имеют высоких амбиций и желают прежде всего безопасности [109, с.33—34].

Хотя по сравнению с двадцатыми годами в СИТА заметно улучшение в отношениях между рабочими и предприятиями, считает Макгрегор, но оно еще не настолько велико, чтобы менеджеры могли отказаться от «теории X». На практике она остается преобладающей моделью стиля руководства.

Для решительной переориентации менеджмента в связи с изменением конкретно-исторических и социально-экономических условий в США во второй половине XX века необходим новый подход, названный им «теория Y». Ее исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе также естественны для человека, как отдых или

развлечения; при достижении целей организации, в которых он заинтересован, индивид проявляет самоконтроль; вклад в общее дело есть функция связанного с ним вознаграждения. При соответствующих условиях работник не только примет ответственность, но и стремится к ней. Способности к творчеству, которые не полностью используются в организациях, присущи большинству людей [109, с.47—48].

Принятие на вооружение негативной концепции («теория X») означает отстранение подчиненных от участия в выработке решений, подавление инициативы детальным, мелочным контролем. Позитивная концепция («теория Y»), предполагающая осуществление менеджером общего контроля и привлечение работников к управлению, больше соответствует демократическому стилю руководства.

Принципиальной особенностью концепции Макгрегора, на что не всегда обращается внимание, является то, что «теория X» и «теория Y» не носят исследовательского характера, т. е. не отвечают на вопрос, как это происходит на самом деле. Прежде всего они имеют рекомендательное значение, ибо говорят о том, как это нужно делать. Суть концепции — установление зависимости между стилем управления и поведением служащих.

Авторитарный руководитель — не обязательно тот человек, который сознательно считает своих подчиненных ленивыми, инертными существами, способными подчиняться лишь окрикам и угрозам. В действительности многие менеджеры вполне реально воспринимают людей такими, какие они есть на самом деле, с их сложным внутренним миром, но в силу объективных обстоятельств или других причин ведут себя с подчиненными так, как описано в модели авторитарного руководителя. Причем это не всегда может зависеть от общественных условий. Даже при демократическом строе многие руководители практикуют автократические методы управления.

Иногда за внешней развязностью у них действительно скрывается циничный взгляд на людей. Гораздо чаще авторитарный стиль навязан объективными условиями, несмотря на то, что субъективно они, вполне вероятно, не склонны к нему. Поэтому считается, что в иных ситуациях не человек выбирает себе стиль руководства, а стиль выбирает человека. И выбор бывает независимым от воли и сознания самого руководителя. Причинами выбора авторитарной модели могут стать неорганизованность на производстве, развал трудовой дисциплины, некомпетентность руководителя или подчиненных.

Диагностика и внедрение

Поскольку концепция Макгрегора носит ярко выраженный инструментальный характер, то перед тем, как компания вознамерится перестроить систему управления, она должна продиагностировать реальные условия и ответить на ряд вопросов:

1) каково отношение к подчиненным в компании (уровень доверительности, вовлечения в принятие решений, развитие инициативы);

2) соответствует ли производительность труда ожидаемой уровню (возможно, что она достаточно высока и реорганизация не требуется);

3) каковы состояние трудовой дисциплины и потери рабочего времени из-за отсутствия служащих на работе, забастовок, вынужденных простоев и т. п.), каков организационный климат в целом.

Зная реальное положение, менеджеры могут строить свои отношения, исходя либо из «теории X», либо из «теории Y». Они не обязательно должны быть альтернативными,

исключающими друг друга. На практике встречаются и смешанные типы, с элементами того и другого стиля. Кроме того, менеджер может менять свою концепцию управления в зависимости от сложившейся ситуации, внешней конъюнктуры, фазы развития пред-приятия, переходя от авторитарного к демократическому стилю, либо наоборот.

Следует понимать, конечно, что обе теории стилей управления Макгрегора отражают только предположения и умозрительные заключения относительно природы трудовой деятельности и не подкреплены соответствующими эмпирическими исследованиями. Спустя некоторое время после публикации своей работы Макгрегор убедился в том, что его концепция часто получает ложное истолкование.

По мнению Макгрегора, «теория X» объясняет последствия применения определенной стратегии менеджмента, описывает природу человека. Искажение концепции, по видимому, и обусловлено смещением двух различных аспектов.

Принятие менеджментом одной из двух теорий создает соответствующие организационный климат, структуру управления и социальную политику. Когда людей лишают возможности удовлетворить в труде важнейшие для них жизненные ценности или потребности («теория X»), они соответственно и ведут себя: апатично или пассивно, не желая принимать на себя ответственность, сопротивляются нововведениям, охотно поддаются демагогии. Для ис-правления стиля руководства в компании консультанты по менеджменту рекомендуют вначале подробно описать содержание работы, структуру и распределение заданий, а затем изменить систему коммуникаций и применять но-вые методы материального и нематериального поощрения.

Центральным вопросом устранения негативных последствий «теории X», по мнению С.Кук, нужно считать установление высокого, но обоснованного уровня требовательности к работнику. Это стимулирует его к дос-тижению и раскрытию своих способностей, к повышению трудового вклада. Контроль за подчиненными в таком случае должен быть ограниченным, допускающим минимальное вмешательство менеджеров в их деятельность. В конечном счете, пусть не сразу, но практикование «теории X» ведет к падению экономической эффективности компании [76].

Конечно, в концепции Макгрегора немало ограничений. Так, в связи с интенсивными нововведениями на современных предприятиях возникают не предусмотренные «теорией X» трудности. Первая реакция менеджеров на проблемы, возникающие в ходе внедрения нововведения, — стремление вернуться к старым методам управления. Не получив сиюминутных результатов, либо не получив того, что ожидали, начинают старое ценить выше нового.

Взаимосвязь теорий

Между теориями Маслоу, Херцберга и Макгрегора существует логическая взаимосвязь и преемственность. Как уже подчеркивалось, два высших уровня потребностей Маслоу (престижные и духовные) соответствуют шести мотиваторам Херцберга, описывающим содержание работы. В свою очередь, трем другим уровням потребностей Маслоу (физиологическим, экзистенциальным и социальным) соответствуют десять гигиенических факторов Херцберга.

Аналогичное соотношение можно обнаружить между теориями Маслоу и Макгрегора. В частности, «теория X» соответствует двум низшим потребностям Маслоу (физиологическим и экзистенциальным). «Теория Y» соответствует трем высшим потребностям в иерархии Маслоу. Нетрудно заметить, что два высших и два низших уровня иерархической теории потребностей Маслоу входят и в теорию Херцберга, и в теорию Макгрего-ра (в соответствующие разделы). А вот социальные потребности занимают особое положение. В

теории Херцберга они включены в число «гигиенических факторов», а у Макгрегора они отнесены к «теории Y».

Содержательно гигиенические факторы Херцберга описывают авторитарный стиль, т. е. «теорию X» Мак-грегора. И они могли бы полностью совпасть если бы не социальные потребности. Они включены в «теорию Y». Почему Макгрегор классифицировал потребности Маслоу таким образом?

Дело в том, что социальные потребности отражают коллективную природу людей, стремление общаться, взаимодействовать, развивать межличностные отношения в группе. Демократический лидер, привлекающий подчиненных к участию в принятии управленческих решений, опирается на группу в целом, а не только на одиночек. Он использует групповой потенциал для повышения качества принимаемых решений и качества их выполнения.

Напротив, авторитарный лидер видит в социальных потребностях потенциальную угрозу своей власти, полагая, что межличностные отношения, неформальные связи между деловыми партнерами служат источником группового сговора и рестрикционизма.

Конкретный пример. Макгрегор Д. Человеческий аспект предприятия

Традиционный подход к управлению выражен «теорией X». Главная задача менеджмента — производство вещей при помощи людей, которых надо награждать, контролировать и наказывать, если мы хотим достичь эффективного применения людей, оборудования и капиталов. Среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишен амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. Вдобавок ко всему, он эгоистичен и равнодушен к делам организации.

В реальной практике методы руководства представляют некий баланс между жесткими и мягкими формами. У жестких недостаток тот, что используемое менеджером принуждение встречает открытое сопротивление рабочих: рестрикционизм, воинственно настроенные профсоюзы, скрытый саботаж. У мягких методов свои недостатки. Часто они оборачиваются сложением с себя управленческих полномочий и невысокой исполнительностью: менеджер ожидает от подчиненных больше того, что реально получает. Комбинация того и другого, особенно популярная сегодня, опирается на формулу «строго, но справедливо».

«Теория X» основана на ошибочных представлениях о природе человека, смешении того, что есть следствие, а что причина. То, как представляет себе поведение «теория X», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения необходимо рассказать о том, что представляют собой мотивы. При их описании я буду опираться на идеи, высказанные моим коллегой Абрахамом Маслоу. Это самое плодотворное из всего, что я знаю. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации.

Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворенные потребности, а удовлетворенные ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола, дискриминации и фаворитизма со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, мотивом его поведения становятся социальные потребности.

Менеджеры знают о них, но боятся, чтобы их удовлетворение не принесло вреда. Однако социальные исследования ученых убеждают, что сплоченная группа добивается больших успехов, чем отдельные индивиды.

Если менеджмент из ложных убеждений подавляет и ограничивает коллективистские стремления рабочих, он встречает организованное сопротивление. Такое поведение рабочих — всего лишь следствие, а не причина.

Эгоистические потребности — в статусе, достижении, независимости, соревновательное™, компетентности, признании и уважении — не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности. В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. При традиционной организации труда и в массовом производстве этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня — потребность в самореализации.

Неуверенность большинства людей в том, что на производстве, таком, каким оно сейчас является, не удастся должным образом удовлетворить низшие потребности, ограничивает или откладывает их желание заботиться о высших потребностях.

Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в безопасности, статусе, самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Пассивность и стремление избегать ответственность отражают не «человеческую природу», а формы поведения. Они суть симптомы болезни организации.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаем подходящие условия труда, обеспечили гарантии занятости и льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности, но после этого мотивация перемещается на социальный уровень. А на каком уровне находится трудовая активность? На высшем. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных, эгоистических и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны.

Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания и целью деятельности, хотя они имеют относительную ценность. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать все большей и большей зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности.

Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока все это актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестает действовать. Мотивом здесь служат высшие потребности. Современная технология производства конструируется таким образом, что автоматически снимает проблему удовлетворения низших потребностей. Система управления и технология, создав все условия для удовлетворения низших потребностей, тем самым лишили себя повода применять традиционные методы кнута и пряника — принуждение и экономическое вознаграждение. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Назовем ее «теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация. Они — ее результат. Администрация несет ответственность за развитие в них лучших качеств и высоких потребностей.

«Теория X» — это нечто вроде классической механики Ньютона, а «теория Y» подобна современной физике, но только в области социальных наук. Но время для «теории Y» еще не пришло, и построить предприятие только на ее принципах сегодня также невозможно, как в 1945 г. невозможно было бы построить атомную электростанцию.

В современном производстве многое — технология, управление — построено на принципах «теории X». Ру-тинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока еще удовлетворение высших потребностей — социальных, эгоистических и духовных — люди находят не на производстве, а вне его.

Адаптировано по источнику: McGregor D. The Human Side of Enterprise // Readings in Human Relations. N. Y., 1964. Pp. 38— 48.

Вопросы к главе и примеру

1. Чем различаются условия работы и содержание работы?
2. Почему условия и содержание работы называются разнонаправленными векторами поведения?
3. Можно ли в социологической анкете в одном вопросе спрашивать о степени удовлетворенности и степени неудовлетворенности работой (либо ее аспектами)?
4. Какова историческая привязка «теории X» и «теории Y»?
5. Почему теория Макгрегора называется не объяснительной, а инструментальной?
6. Каким образом связаны между собой теории Маслоу, Херц-берга и Макгрегора?
7. Что нового Вы узнали о теории Макгрегора, ознакомившись с отрывком из его произведения? Если там что-либо такое, чего нет в тексте главы?

Глава 21 МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

В социологии менеджмента существует самостоятельный класс концепций, которые называют психоло-гическими теориями предпринимательства. Это не значит, что в них ничего не говорится о мотивации и поведении менеджеров, напротив, здесь сравниваются модели поведения менеджеров и предпринимателей.

Инстинктивная теория мотивации У.Джемса

Первые попытки научно осмыслить мотивацию предпринимательского поведения относятся к концу XIX века. Уильям Джемс (1842—1910), выдающийся американский философ и психолог, разработал учение об эмоциях, ставшее одним из источников бихевиоризма. Вместе со своим коллегой Карлом Лангом он разработал теорию эмоций, которая так и называется — теория Джемса — Ланга. Согласно авторам, эмоциональный ответ предшествует эмоциональному переживанию. Иначе говоря, эмоции проистекают из поведения, а не являются его причиной. «Мы боимся, потому что наше сердце учащенно забилось, у нас схватило желудок и т. д. Мы боимся потому, что бежим. Но мы бежим не потому, что боимся», — объяснял У.Джемс человеческое поведение при помощи простейших безусловных рефлексов [120], которые называются еще инстинктами.

Джеме выделил два важнейших инстинкта — честолюбие и стремление к соперничеству, которые на 90% определяют успех в деловом предпринимательстве. Мы знаем, писал Джемс, что если мы не выполним эту задачу, ее выполнит кто-то другой и получит доверие или кредит. Поэтому мы выполняем ее. Вот на чем основано честолюбие.

В 1892 г. У.Джемс приходит к выводу, что учение об эмоциях и учение о мотивации — вещи совершенно разные. Действительно, эмоции содержат физиологические компоненты, а мотивационные реакции являются результатом взаимодействия с чем-то, что находится вне нашего тела, скажем, с предметом или другим человеком. Точно также различаются, выражаясь словами Джемса, тенденция чувствовать и тенденция действовать. У эмоций нет главного, что составляет суть мотива — направленности к цели. Эмоции — это чувство удовольствия, наступающее в тот момент, когда удовлетворены наши потребности и побуждения, т. е. мотивы, направленные на достижение какой-то цели.

Итак, мотивы побуждают, а цель направляет поведение. Но в основе лежат эмоции, т. е. стремление любого живого существа доставить себе удовольствие. Если вы получаете удовольствие, работая в саду, то начнете ли вы такую работу потому, что желаете доставить себе удовольствие, или получаете удовольствие потому, что работаете в саду? Иными словами, детерминированы ли все наши побуждения и потребности нашими эмоциями или часть побуждений вызвана рациональными причинами? Подобный вопрос, от решения которого зависело понимание предпринимательского поведения, на ранних стадиях развития теории мотивации остался для психологов нерешенным. Правда, в 1908 г. В.Макдаугал открыл еще одну составляющую предпринимательства — инстинкт конструктивности, а экспериментаторы придумали множество тестов, измеряющих эмоциональную основу предпринимательской деятельности.

Теория ожиданий и ценностей

Тем не менее добиться полного успеха в рамках теории побуждений так и не удалось. Очень долго психологи спорили о том, можно ли поведение человека целиком и полностью объяснить биологически (подсознательными импульсами, эмоциями), или оно зависит еще и от когнитивных, т. е. сознательных, целерациональных причин.

Спор мог затянуться, если бы не появился альтернативный эмоционально-инстинктивный подход. В основе новой концепции лежали ценности и ожидания (экспектации), которые мало общего имеют с бессознательными побуждениями. Первой пробила брешь в старом подходе иерархическая теория потребностей А.Маслоу. В его пятичленке низшие уровни потребностей отражали инстинктивное и нетворческое поведение, а высшие, духовные потребности относились к тому, что природой в человека никогда не вкладывалось. Предпринимательство ориентировано именно на потребности в творчестве и самовыражении. Подобной точки зрения А.Маслоу придерживался в 1954г.

Постепенно становится ясно, что прежнее понимание мотивов устарело. Психологи предложили различать два понятия: мотив и мотивация. Мотив выражал стабильные черты

личности, коренящиеся по преимуществу в эмоциональной сфере (например, агрессия, любовь, голод, страх). Напротив, мотивацию надо понимать как ситуационную характеристику — тенденцию к действию, сформировавшуюся здесь и теперь, но не пред-заложенную в человеке биологически. Если вам вдруг предложили повышение по службе, то немедленно сра-батывает множество отдельных мотивов — стремление к власти, любовь к славе и высокому положению, спортив-ная злость (или агрессия) и многое другое, что в совокупности дает мотивацию достижения.

Новая теория мотивации, разработанная как альтернатива старой теории побуждения, так и называлась — теория экспектации и ценностей, а ее авторами считают К.Левина, Е.Толмена, Д.Макклелланда и Дж.Аткинсона. Важными элементами в ней были целеориентиро-ванное поведение и мотивация достижения.

Мотивация достижения Д.Макклелланда

В конце 40-х годов Макклелланд и Аткинсон провели исследование на военно-морской базе США, применив разработанную в 30-е годы Генри Мюрреем прожективную технику (ТАТ — Тест тематической апперцепции) к распознаванию психогенетических (небиологических) мотивов поведения. Согласно Мюррею, потребность означает силу, которая организует восприятие, интеллект и действия таким образом, что трансформирует в определенном направлении ситуации неудовлетворенности, в которых вечно оказывается человек. Среди опи-санных подобным образом потребностей он назвал также потребности в достижении. ТАТ, собственно говоря, и был изобретен для выявления потребностей. Данные исследования были опубликованы в 1953 г.

Считается, что благодаря усилиям Макклелланда и Аткинсона разрозненные исследования о мотивации достижения превратились в стройную научную теорию. В 1961 г. выходит знаменитый бестселлер Дэ-вида Макклелланда «Достигающее общество». В нем рассматривается применение теории достижения к самым разным областям — теории научения и восприятия, автономному обучению, кросс-культурным исследованиям. Среди них важное место занимали вопросы предпринимательской деятельности.

Потребность в достижении, согласно Макклелланду, обозначает состязание с некоторыми эталонами совершенства, стремление превзойти их. Мотив достижения стал у него основным побудителем к занятиям бизнесом, а предприниматели отличались от других людей тем, что были способны взять на себя высокую ответственность. Изучив в лабораторных экспериментах весь спектр уровней, или силы мотива достижения, ученый установил, что у предпринимателей он был самым высоким. Их деятельность связана с удачливостью и риском, протекает в рам-ках рационального поведения.

Макклелланд определил три условия, при которых появляется мотив достижения:

- 1) человек должен быть готов к тому, чтобы взять на себя всю ответственность за конечный исход дела;
- 2) надо четко представлять себе, чем закончится дело и принесет ли оно вам удачу или поражение;
- 3) успех не должен быть четко определенным или гарантированным, но должен быть связан с умеренным риском, с некоторой неопределенностью.

Книга Макклелланда вызвала большой интерес еще и тем, что автор пытался применить психологические мето-ды к объяснению макроэкономических процессов. Сравнивая уровень

потребности к достижению в разные исторические периоды, Макклелланд убедительно доказал, что наибольшего успеха в экономике добиваются тогда и там, когда и где у людей высока сила мотива к достижению.

«Формула успеха» Дж.Аткинсона

Следующий шаг в изучении мотивации сделал в 1964 г. Дж.Аткинсон. В своих экспериментах он выявил любопытный факт: испытуемые, отличавшиеся высоким уровнем потребности в достижении, как правило, гордились своими успехами. Напротив, люди с низким уровнем этой потребности были очень довольны тем, что им удалось избежать неудачи, «формула успеха» Аткинсона гласила: чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой. А в «формуле страха перед неудачей» основную роль играли мотив или стремление избежать неудачи, расхолаживающая сила возможного неуспеха.

Согласно гипотезе Аткинсона, неудача при решении легкой задачи (что равносильно высокой вероятности успеха) более притягательна для индивида, чем поражение при решении трудной задачи. Предприниматель выбирает, как правило, средний путь, где вероятность достижения успеха равняется 50%. Он стремится достичь успеха и вместе с тем гордится своими победами, что возможно, если успех достаточно труден. Легкие победы обесценивают конечные результаты.

Формула Аткинсона выявляет достаточно сложную структуру «игры ожиданий». Совершенно очевидно, что если задача слишком трудна, то ее нельзя решить, полагаясь только на свой интеллект. Необходимо определенное везение. Поэтому говорят, что случай — верный спутник предпринимателя. Но он выпадает лишь на долю тех, кто не боится рисковать.

Теория мотивации дает предпринимателю широкий диапазон свободы выбора, но это всегда выбор между менее и более рискованными стратегиями поведения. Менеджеры и служащие предпочитают твердые гарантии и нормы. Но гарантии, считает деловой человек, это норма поведения для посредственностей. Бизнесмен же постоянно перешагивает ее, балансируя между страхом перед неудачей и гордостью за успешно преодоленное препятствие (которое всегда чуточку выше творческих сил).

Мотивация и вероятность успеха

В 1972 г., обобщив массу эмпирических данных, Б.Вейнер заключил, что: 1) неудача способна, вопреки ожиданиям, усиливать мотивацию, но при условии, что речь идет не о простых людях, а об индивидах с сильно выраженным стремлением к достижению; 2) напротив, неудача подавляет мотивацию у тех, кто обладает слабо выраженным стремлением к достижению; 3) мотивация уменьшается, когда предприимчивые (с сильной мотивацией на достижение) добиваются успеха; 4) напротив, мотивация возрастает у людей со слабой мотивацией на достижение, если с ними происходит то же самое, то есть если они добиваются успеха.

Построенная на такого рода положениях, имеющих солидное эмпирическое подкрепление, модель полезна и в менеджменте, и в бизнесе. На ее основе можно разработать конкретные мероприятия даже на уровне правительства.

Еще Д.Макклелланд утверждал, что любое общество может создать благоприятные и неблагоприятные условия для бизнеса. Если правительство увеличит вероятность предпринимательского успеха от низшей отметки хотя бы до средней, то бизнес привлечет людей с высоким и низким уровнем потребности к достижению. Вероятность успеха может

гарантироваться соответствующими законодательными мерами, например, охраной прав собственника, и политическими, например, твердым конституционным строем. Если же правительство этого не делает и в обществе оказывается слишком высокой вероятностью потерпеть поражение, наиболее талантливая молодежь покидает сферу бизнеса, далее если вероятность успеха поднимается от низшей до средней отметки.

А что произойдет при дальнейшем росте вероятности успеха? Возможность достижения успеха, увеличиваясь от средней отметки до высшей, сделает бизнес неинтересным для людей с высокой потребностью в достижении. Притягательнее для них окажутся другие сферы, где опять же высок уровень риска и высока степень неопределенности при достижении успеха. Конечно, бизнес не опустеет, он станет сферой деятельности ординарных людей. Он привлечет людей с высоким уровнем страха перед неудачей.

Таким образом, правительство может поощрять смелых и предприимчивых либо трусливых и посредственных. И неизвестно, в каком случае деловая активность принесет большие плоды.

Атрибутивная теория мотивации

На стыке между теорией мотивации на достижение и когнитивной теорией мотивации сформировалась мотивационная теория атрибуции, которая внесла значительный вклад в исследование феномена предпринимательства. Впервые она была сформулирована в 1958 г. Ф.Хейдером. Успех или неуспех объясняется четырьмя факторами: способностями и усилиями (внутренние контролируемые факторы), а также трудностью задачи и везением (внешне контролируемые факторы). Если два первых — стабильные факторы, то два вторых — не-стабильные.

Предположим, что у вас надежда на успех сильнее, нежели страх перед неудачей. В таком случае можно утверждать, что вы относитесь к определенному типу предпринимателей. Что характерно для него? Прежде всего то, что, достигнув успеха, подобные люди обязательно объяснят его своими личными качествами.

Индивид, нацеленный на успех и не боящийся поражения, приписывает победу скорее внутренним контролируемым факторам, то есть своим способностям и усилиям, а неудачу связывает опять же с собой, но ссылается на недостаточную мобилизацию своих резервов (недостаточную для данного момента, что становится уроком на будущее). Человек с преувеличенным страхом перед неудачей стремится объяснить свое поражение неверием в собственные силы либо кознями извне. Ему не свойственно умение принимать удары судьбы или стремление «взять реванш».

Считается, что к предпринимательской деятельности в большей степени склонны люди первого типа.

Шкала «интернальности — экстернальности»

Разработанная в 1966 г. Дж.Роттером теория «локуса контроля» дала толчок множеству эмпирических исследований, проведенных в конце 70-х — начале 80-х годов. В них использовалась шкала «интернальности — экстернальности», которая выявляла тех, кто, достигая цель, склонен опираться на внутренние стимулы, и тех, кто стремится валить все на «внешние обстоятельства».

«Интерналы» верят в собственные способности влиять на внешние обстоятельства и подчинять себе успех, а «экстерналы», фаталисты по природе, считают, что успех зависит

от таких обстоятельств, на которые никак невозможно влиять. Обнаружилось, что ответственность чаще берут на себя «интерналы», которые уповают скорее на собственный труд, чем на случайную помощь извне. Здесь, как и в теории атрибуции, изучалась склонность человека приписывать успех себе в зависимости от внешних сил (тогда он «экстернал») или от внут-ренних возможностей («интернал», то есть «локус контроля» у него внутри).

Предприниматели чаще всего встречаются среди «интерналов», зато «экстерналы» лучше учитывают условия производства, действие рыночной конъюнктуры и других внешних сил.

Теория «локуса контроля» (the locus-of-control theory) и различные варианты «шкалы Роттера», или «шкалы I—E» имеют широкое прикладное значение. В сфере предпринимательства в 70—80-е годы их использовали Р.Дейли, К.Морган, Дж.Пандей, Н.Тевари, Д.Миллер, Х.Фрейзен и др.

Модификацией шкалы «экстернальности — интернальности» надо считать методику, измеряющую склонность человека к «инноватике — адаптации». Она разработана в 1976 г. М. Картоном. При помощи шкалы, состоящей из 32 параметров, у менеджеров выявлена преобладающая ориентация на адаптивный (приспособление к старому) стиль, а у предпринимателей — на инновационный (изменение старого). Менеджер — это человек, вникающий во все детали, он изменяет окружение и делает его лучше таким образом, что не выходит за рамки установленных организацией норм и правил. Напротив, предприниматель и новатор предпочитают делать нечто разнообразнее, хотя не забывают и о том, как сделать нечто лучше.

Обобщая данные, можно утверждать, что мотив достижения, т. е. потребность делать нечто лучше, чем это было вчера, присущ и менеджерам, и предпринимателям.

Власть и лидерство

«Потребность делать нечто лучше, чем оно было сделано вчера» — это определение мотивации на достижение Д.Макклелланда (1975), ставшее ныне очень популярным. Во всяком случае, этот афоризм наиболее точно выражает сущность того, что мы раньше называли «challenging job».

Макклелланд обнаружил, что предприниматель, создающий быстро прогрессирующую бизнес-фирму, редко является лидером. Причину он объясняет просто: достижение — игра для одного, а не для многих. Действительно, достигать чего-либо можно в одиночку, но не толпой. Когда фирма разрастается, у нее появляется организационная структура, устанавливающая или упорядочивающая взаимоотношения многих людей. Мотивация на достижение трансформируется в потребность власти. Ведь власть — чисто структурная характеристика.

Власть возможна там, где взаимоотношения множества людей выстроены в некую иерархию, разделены на менее и более престижные (влиятельные, привилегированные, властные) должности, где существуют руководители и подчиненные. Стремление занять ключевую, самую влиятельную позицию и есть потребность во власти, или доминировании (господстве, преобладании, превосходстве). Совершенно очевидно, что «стремление выполнить нечто лучше, чем вчера» превращается здесь в стремление завоевать лучшую, чем у других, позицию.

Исследования Д. Макклелланда и Д.Бернхайма (1976) обнаружили у предпринимателей и менеджеров потребность во власти и стремление к лидерству. Если менеджер тяготеет к

власти и она для него — лучший мотиватор поведения, то его хозяин склонен к другому — к лидерству, даже если при этом возрастает степень риска.

Итак, предприниматель исчисляет пригодность идеи (инновации) и опирается на чутье, менеджер всесторонне анализирует конъюнктуру. Поэтому говорят: менеджер — «лидер иерархии», предприниматель — «лидер идеи». И чаще всего предприниматель становится менеджером, устав от риска, неопределенности и стрессов, чем наоборот. Чтобы превратиться в предпринимателя, человеку нужен иной стиль мышления, иная психология, иная стратегия поведения и мотивации. Это не значит, что дорога в бизнес открыта для немногих избранных. Туда могут идти все, но удерживаются единицы. Если, конечно, речь идет о цивилизованном рынке и цивилизованном бизнесе.

Менеджер стремится максимально прояснить ситуацию, чтобы применять к ней стандартные научные методы. Ясной и четкой является организационная иерархия. Но рыночная стихия — та область, где нет кристальной ясности и стабильности. Посему коньком предпринимателя выступают чутье, интуиция и другие нерационализируемые факторы.

В отличие от менеджера, для предпринимателя поиск рискованных ситуаций и умение их разрешать обладают самодостаточной ценностью. Только на ранней стадии деньги и прибыль — адекватное вознаграждение за риск. В дальнейшем же все больший вес приобретает индивидуальное «я». Признавая за собой способности умело выходить из рискованных ситуаций, инноватор нередко ставит выше свое право на поражение, чем чужое на успех.

В отличие от предпринимателя, менеджер (особенно в крупной корпорации) в меньшей степени характеризуется стремлением выразить свое «я». Шкала «Leadership Motive Pattern» Макклелланда измеряет уровни аффиляции, потребности во власти и подавлении (сдерживании). С ее помощью удалось установить, что потребность во власти присуща всякому эффективному, или хорошему менеджеру. Но всякий мотив оказывается более мощным, чем даже стремление к личностному развитию. Он буквально забивает все другие позывы в человеке, заглушает все прочие потребности, особенно если они противоречат ему. Это вполне здоровое начало в деятельности менеджера. Уважающему себя менеджеру присуща именно потребность оказывать влияние на поведение других людей во благо организации в целом.

Обследованные Макклелландом менеджеры выказали слабый уровень потребности в аффиляции (т. е. в кооперации и сотрудничестве с другими людьми). Власть может привести к авторитаризму, правда, подобная тенденция может гаситься высокой степенью самоконтроля менеджера и его «зрелостью» (психологическая характеристика уровня развития личности). Очень часто мотив достижения, присущий, например, инженерам, склонным к творческой самоотдаче, вступает в противоречие с мотивом власти, который характеризует менеджеров и развитую у них потребность влиять на поведение других.

Склонность к риску

Вопреки распространенному мнению, отождествляющему предпринимательство и риск, удачливые предприниматели рискуют умеренно, за смелым решением у них скрывается трезвый учет объективных возможностей и собственных сил. Предпринимателя никак нельзя уподобить безрассудному игроку. Удивительно другое. Как выяснил в 1980г. Р.Брокхаус, предрасположенность к риску присуща практически одинаково и предпринимателям, и менеджерам. Во всяком случае в эмпирическом исследовании значимой разницы между ними не обнаружено.

Исследования выявили несколько разновидностей риска: рисковать можно финансовым состоянием, карьерой, социальными связями, эмоциональным благополучием.

Предприниматель, как удалось выяснить при помощи специальных тестов, склонен ко всем видам риска. Правда, он стремится оптимально сочетать субъективные и объективные факторы, обнаруживая завидную выдержку и расчет, замечая то, чего не видят другие. Неудивительно поэтому, что, начиная дело, предприниматель убежден, будто он особо-то и не рискует. Когда несведущие в бизнесе люди ссылаются на отсутствие у себя деловых способностей, это значит, что их воображение преувеличивает уровень риска до такой степени, что они теряют веру в свои силы и в возможность достичь успеха.

Когнитивная теория и эвристика мышления

По мнению Дж.Ронена, Д.Канемана, А.Тверски, П.Фишбура и некоторых других ученых, предприниматели обладают избирательной эвристикой. Они не только умеют нестандартно решать обыденные задачи или активнее других людей сопротивляются давлению внешних обстоятельств, но, что еще важнее, они отбрасывают второстепенные и останавливаются на главных задачах, а именно: проекты, благоприятствующие успеху, задумываются и осуществляются ими куда быстрее, чем нейтральные или содержащие опасность.

Поразительная черта подобной эвристики — умение моментально найти подходящее для данной ситуации действие и определить его темп, реализовать гибкую модель поведения при достижении цели, отыскать плодотворные идеи и выбрать нужную информацию.

Действия высококлассного предпринимателя напоминают поведение высококлассного ученого: он умеет обнаружить в информации скрытый смысл. Постоянный возврат с новых позиций к прежней цели, поиск альтернативных путей к ее достижению — важные аспекты менталитета предпринимателя. Б.Джилад, С.Кейш и Дж.Ронен называют среди качеств предпринимателя способность находить выход в безвыходной ситуации, действовать холодно и расчетливо, в условиях риска и плотной конкуренции умение отыскать «цель в заборе».

Результаты опросов показывают: умение прояснять для себя неясные ситуации, склонность немедленно при-норавливать информацию к процессу принятия решения, формирование механизма предотвращения ошибок — отличительные характеристики когнитивной структуры личности предпринимателя.

Таким образом, мотивация и поведение предпринимателя изучаются не только в рамках теории атрибуции, но и с позиций когнитивной психологии, которая сегодня вышла на ведущие позиции в изучении предпринимательства.

К.Макриммон и Д.Верунг, опросив в 1986 г. большое число канадских и американских бизнесменов, выделили феномен неприятия риска, если он связан только с потерями. Они предложили модель, описывающую реакцию на рискованную ситуацию, дифференцирующую процесс на пять стадий: допущение риска, оценивание ситуации, распределение (времени, информации, средств контроля), выбор и, наконец, слежение за исходом. Авторы концепции полагают, что изо всего процесса принятия риска доминирующей является стадия выбора одной альтернативы среди многих. Они предложили своеобразный тест, названный ими «портфелем риска», который помогает любому человеку разобраться в своих способностях принимать риск.

Тест может использоваться для изучения предпринимательства в самых разных странах, позволяя получить весьма интересные и неожиданные результаты.

Социальный контекст предпринимательства

С социальной точки зрения, роль предпринимателя ныне становится предпочтительнее роли менеджера. Предприниматель как основатель нового дела больше озабочен перспективами развития бизнеса, нежели сиюминутной прибылью. Он отличается сочетанием высокого уровня мотивации достижения и средне-высоким уровнем социальной ответственности.

Присущая ему уверенность в своих силах способствует тому, что он нарочно ищет рискованные ситуации, испытывая себя делом. Отсюда и свойственная предпринимателю-инноватору структура ценностей с нацеленностью на постоянное обновление. Ему присущ патерналистский стиль руководства, он — подлинный лидер «отцовского» типа, заботящийся о сохранении и приумножении, нежели о разрушении.

Как отличить предпринимателя от непредпринимателя? Прежде всего, предприниматели — это, как правило, молодые люди, а не пожилые (к менеджерам дифференциация по возрасту мало применима). Типичный возраст антрепренера — 30—35 лет. Предприниматели — обычно те, кто недоволен своей предшествующей профессией. Они как бы прыгают с одного места на другое.

Некоторые исследователи считают, что люди делятся на три категории: одни «могут, но не хотят», другие «хотят, но не могут», третьи «и хотят, и могут», но ориентированы на непродуктивную деятельность. В любом обществе существуют ситуации, когда невостребованных талантов больше, чем «работающих».

Крайней точкой для выявления идеального предпринимателя-инноватора может служить поиск новизны или «дела ради дела» (как альпинист осуществляет восхождение ради восхождения, и артист играет ради игры). Предприниматель помещается как бы посередине между «артистом» и «менеджером».

Сложность проблемы заключается, однако, в том, что менеджеры сегодня обладают многосторонними знаниями, которые не всегда доступны предпринимателю, особенно небольшому. Было бы заблуждением считать, что предприниматели — самые образованные люди. Статистика делит их на две группы: у одних уровень образования выше, чем в среднем у населения, а у других — ниже. Но деловой успех не всегда зависит от образования.

Предпринимателей отличает скорее более сильное, чем у наемных работников и менеджеров, стремление к независимости и автономии. Менеджеры активнее предпринимателей изучают психологические методы. «Супер-менеджер» Ли Якокка помимо инженерных и экономических дисциплин в течение четырех лет изучал в Лихейском университете психологию и патопсихологию. Он считает их самыми ценными среди университетских дисциплин и более полезными, чем инженерные науки. Именно к ним ему приходилось часто прибегать, когда Ли Якокка сталкивался с ловкачами в мире бизнеса, которых много среди предпринимателей.

Главным содержанием являются основы поведения индивидов. В результате специального обучения он научился довольно быстро распознавать характер людей. «До сего дня я могу, — вспоминал Ли Якокка, — сказать довольно много о человеке после первой же беседы с ним».

Сегодня литература по стратегии менеджмента и предпринимательству, организационному поведению и мотивации достигла колоссальных объемов. Огромные суммы выделяются на научные исследования и просвещение менеджеров. Тем не менее менеджмент во многом остается искусством (а не наукой) — сферой уникальных решений, принимаемых уникальными способами. Ведь трудно, если не невозможно, алгоритмизировать способность к риску, умение предсказывать успех в неопределенных ситуациях, что доступно лишь

индивидуальному сочетанию навыков, интуиции, жизненного опыта и компетентности. Как и трудно предложить формулу, по которой можно вычислить оптимальное соотношение риска, упорства в достижении цели, чутья и расчета, с одной стороны, мотива достижения и потребности во власти — с другой стороны.

Вопросы к главе

1. Каким образом соотносятся между собой потребности в теории Маслоу и мотивационные факторы в теории Херцберга?
2. Что такое «гигиенические факторы» и какова их функция в управлении?
3. Что такое «нулевой» уровень удовлетворения потребностей?
4. Чем различаются между собой «теория X» и «теория Y» Мак-грегора?
5. В каких ситуациях на производстве более подходит авторитарный стиль руководства?
6. Почему «теория X» называется негативной?
7. Как диагностируется стиль управления предприятием перед внедрением программы Макгрегора?
8. Что такое инстинктивная теория мотивации и каковы ее отличительные черты?
9. Чем различаются понятия «мотив» и «мотивация»?
10. Как бы вы охарактеризовали основные положения теории достижения Макклелланда?
11. Какова отличительная черта мотивации предпринимателя с точки зрения теории Аткинсона?
12. Опишите шкалу «интернальности — экстернальности».
13. Как бы вы объяснили специфику эвристики предпринимателя?
14. Расскажите о реакции на риск Макриммона и Верунга и «портфеле риска».

Глава 22 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Динамику межличностных отношений изучает особая наука — социология организационного поведения. За рубежом она получила достаточно широкое распространение, в нашей же стране она практически не развивалась. Поэтому полезно будет рассмотреть концепцию организационного поведения, основанную на идеях К.Арджириса, Р.Блейка, Дж.Моутон, Д.Катца и Р.Кана, Р.Лайкерта, Р.Танненбаума, Дж.Хоманса и других.

Что такое социальная организация

Зарубежные социологи исходят из предпосылки, что поведение людей в организации и вне ее — явления совершенно разные. Элементы человеческого поведения — мотивы, роли, ценности, установки, цели, потребности и т. п. — вне организации выстраиваются в иную конфигурацию, нежели внутри организации. К такому изменению вынуждает их действие тех факторов, которых нет (или действие их не столь велико) вне организации, а именно законы совместной (кооперативной) трудовой деятельности, условия жесткой системы власти, организационный климат. На пересечении подобных силовых линий возникают новые социальные явления — статус, престиж, групповое давление, лидерство и т. п.

Принято считать, что социальные системы имеют совершенно иную природу, нежели биологические или физические. Это скорее структура случаев и событий, а не материальных элементов в кристаллической решетке. Поэтому социальная система не имеет иной структуры, кроме той, которая задана ее функционированием. Даже человек обладает анатомической структурой, которую можно распознать (идентифицировать) в случае его смерти. Но у социальной системы нет анатомии в таком понимании слова. Когда она прекращает функционировать, ее внутренняя структура умирает вместе с ней.

Должности, позиции, ожидания, роли и другие «события», составляющие остов социальной организации, существуют в особом смысле: при условии, что такие социальные символы признают оба участника межличностного взаимодействия, а не один из них. Даже будучи предписаной сверху, ролевая позиция «руководитель» — пустая ячейка, если занимающего этот пост человека не признают своим руководителем подчиненные. Существуют десятки способов показать, что он никакой не руководитель, и доказать тем самым взаимомонаправленность, обоюдность социальной роли.

Все сказанное означает, что социальная организация (в отличие от физической) является открытой системой (Д.Катц, Р.Кан). Если уподобить такую систему лабиринту, то препятствия в нем ощутимы, но невидимы; все они скроены из образцов, или моделей человеческого поведения — социальных ролей, норм и ценностей. Поэтому организации имеют «социальную карту», т. е. особым образом разграфленное организационное пространство. Мастер или начальник литейного цеха функционально ближе к своим рабочим, чем к заводскому начальству. Но частота и плотность контактов с последним у них может быть выше. Руководство цеха нередко находится в отдельном помещении и питается отдельно от простых рабочих.

«Топография» организационного пространства подразумевает четыре типа разделения:

1) географическое — распределение работников по цехам, отделам, то есть помещениям, которые отделены друг от друга;

2) функциональное — нормировщик и слесарь-инструментальщик могут размещаться на одном пространстве, но функционально они разделены (интересы, языковые стереотипы каждой профессии создают не меньшие барьеры для процесса коммуникации, чем физическое разделение);

3) статусное (престиж, позиция) — служащие, руководители, рабочие чаще общаются и доверяют представителям своей группы;

4) иерархическое — нормы формальной структуры предписывают обращаться за решением вопроса к не-посредственному начальнику, но не через его голову [100, с.63—64].

Переменные организационного поведения

Многие конфликты, возникающие в организации, могут быть поэтому правильно истолкованы с точки зрения не личностных качеств, а позиционных оценок людей в терминах организационного пространства, то есть места, занимаемого в данной организации. На основе такого взаимодействия возникает особое явление — организационный климат. Под ним подразумевается такой тип субкультуры, которая отражает принятые в организации формальные нормы, но реинтерпретированные людьми в терминах неформального взаимодействия.

Например, престиж представляет собой разновидность неписанного (неформального) определения поведения, которое другие ожидают получить от вас. Компетенция подразумевает не только широкий круг профессиональных заданий (определение с точки зрения формальной структуры), но и контроль над факторами социального окружения, возможность и желание манипулировать другими, свободу выбора в том, чтобы выполнять работу по-своему. Достижение — мотивация на постановку себе умеренно трудных, но реально выполнимых задач. Мотивированные на достижение — это не игроки, они предпочитают работать над проблемой, а не доверять результат судьбе. Они выбирают средний путь и, реально оценивая свои способности, склонны меньше рисковать, дабы избежать наказания за ошибочные действия.

Опытный менеджер знает, что исполнители, ориентированные таким образом, повышают свой престиж только до определенного уровня. Обретя его, они скорее стремятся укрепить его и сохранить имеющееся, чем изменить положение [93, с.32—36]. Для современного менеджера это наиболее предпочтительный тип ролевого поведения. Практика показывает, что компании, имеющие у себя значительное число таких людей, работают успешнее.

Виды власти в организации

Другой переменной организационного поведения выступает власть, т. е. способности и возможности влиять на действия других людей и определять их. Различают два вида власти (то же самое относится к авторитету) — исходящая от позиции (должности) и исходящая от самой личности. В первом случае речь идет о формальном авторитете руководителя, во втором — о неформальном лидере. Власть и авторитет в данном случае означают способности манипулировать (пользоваться выгодами своего положения) или контролировать поведение других в собственных целях. При этом вариации поведения самые широкие. Те, кто не ощущает достаточного признания и уважения со стороны других, привлекают внимание окружающих, преувеличивая свои слабости. Если в коллективе индивид сталкивается с напряжением или непониманием, то в качестве компенсации у него развивается потребность во власти, желание манипулировать окружением. И наоборот, в благоприятной обстановке потребности трансформируются в установку на доверительные межличностные отношения.

В то же время работники, ориентированные на достижение, избегают всего, что связано с властью. Они ориентированы даже не на отношения с другими, а на задачу. Они трудятся на уровне своей компетенции и способностей и того же ожидают от окружающих. В ситуации, где результат работы зависит не от них, они менее эффективны. Мотивированные на успех нуждаются в том, чтобы их организовывали, из их рядов не всегда выходят хорошие руководители.

Ценностный барьер

Теория организационного поведения строится на послышке о том, что люди ведут себя, исходя не из реально-сти, а из ее восприятия. Менеджеры часто не понимают рабочих (как и рабочие их) и начинают думать о них с опозданием на много лет. В одном исследовании супервайзеров попросили проранжировать факторы, которые важны не для них, а для

рабочих. Иными словами, надо было посмотреть на их деятельность глазами рабочего. О том же самом попросили и рабочих.

Низшие чины управленцев высоко оценили зарплату, безопасность труда, карьеру и хорошие условия труда как то, чего якобы больше всего хотят рабочие. Напротив, сами рабочие хотели бы для себя прежде всего понимания и уважения со стороны менеджеров и самореализации в труде. Супервайзеры низко оценили то, что рабочие поставили на первые места, например понимание проблем персонала.

Таким образом, при отсутствии языкового барьера препятствием к эффективному взаимодействию в организации может стать ценностный барьер. В этом отношении многие современные руководители, полагают социологи, все еще остаются на уровне представлений начала века.

Шкала Танненбаума и Шмидта

Именно тогда развивались идеи классической теории, в которой основной акцент ставился на потребности и цели организации, а не на интересы индивида. Напротив, современные концепции исходят из широкого разнообразия стилей поведения неформального (как, впрочем, и формального) лидера. Р.Танненбаум и В.Шмидт попытались проранжировать такое многообразие, и у них получилась следующая шкала (см.рис.1). Ее крайние точки обозначают:

1) лидера авторитарного типа, ориентированного на задачу, максимально использующего свою власть и минимально — свободу подчиненных;

2) лидера демократического типа, ориентированного на коллективное принятие решений, допускающего максимум свободы при минимуме власти.

Между ними расположены все другие типы лидеров [93,с.70—72].

Модель Дж.Хоманса

Для того чтобы объяснить механизм неформальных групп, Дж.Хоманс построил несложную модель, включающую три основных элемента: задания, взаимодействие и установки. От руководителя люди получают производственное задание; выполняя его постоянно, они организуют процесс взаимодействия (систему конкретных поведенческих актов), и, как следствие, между ними возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства, и наоборот.

Возникает своего рода эффект наполнения, или спиральный процесс, и если он не прерывается, то члены малого коллектива со временем становятся все более похожими друг на друга. У них возникает то, чем все они дорожат, в частности нормы совместного поведения. Такой нормой может быть, например, простое правило:

«Ты не должен общаться с руководителем чаще других или больше, чем это объективно необходимо, если стремишься сохранить авторитет в группе».

Итак, нормы как неписанные законы возникают на достаточно зрелом этапе развития человеческой общности, они аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы, например, свод

должностных обязанностей, различного рода инструкции и приказы. Чем больше сплочена общность, тем больше выполняются нормы и сильнее к ней тянутся индивиды. По отношению к тем, кто нарушает нормы, применяются, опять же, неформальные санкции.

Теория незрелости К.Арджириса

Неформальные группы возникают, конечно же, не беспричинно. Иногда они служат реакцией на поведение администрации, недоверие руководителей, злоупотребление авторитарными методами или стремлением управленцев не считаться с мнением подчиненных, относиться к ним как к незрелым, невзрослым. Так, К.Арджирис оценивает адаптацию рабочих (их неучастие в общих делах, сдерживание производительности, равно-душие) не как проявление природной лени, а как негативный итог такого администрирования, которое сдерживает подчиненных от проявлений своей взрослости. Иначе говоря, если к ним относятся как к детям, например не доверяют ответственных заданий, ограничивают самостоятельность, унижают мелочным надзором и постоянно напоминают об их зависимом положении, то они и ведут себя как дети. Это своего рода защитная реакция, которая сплывает подчиненных, вынуждая их противостоять руководству, действовать и защищать свои интересы сообща.

По теории Арджириса (и в этом есть своя логика), на принципе относиться к людям как незрелым личностям построена любая формальная организация. И это не чей-то злой умысел, а ее внутренняя сущность. Специализация задач, иерархия должностей, система коммуникаций (формальных распоряжений), всевозможные инструкции не оставляют места для самостоятельности индивида, проявления его человеческих интересов. Единственной «от-душиной» тогда остается неформальная группа, где к каждому относятся как к незаменимой личности. Сплоченный коллектив потому и борется за каждого своего члена, что его воспитание, прививание групповых норм и ценностей далось огромным трудом. Напротив, формальная организация только тогда и может эффективно функционировать, когда она быстро и без труда заменяет одного работника на другого, ориентируясь на интересы дела, компетентность и профессиональную пригодность работника.

Теория стилей Р.Лайкерта

Современные модели поведения людей в организации разрабатываются на более широком, чем раньше, эмпирическом материале. По такому пути шел Р.Лайкерт, создавая программу организационного поведения. Ему удалось обнаружить, что реальные стили управления можно представить в виде континуума от 1 до 4.

В модели 1 руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны, как и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в противоборстве.

Модель 2 предполагает, что руководитель удостоивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слуг. Часть решений делегируется вниз. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в качестве снисходительности со стороны руководителя и осторожности со стороны подчиненного. Неформальная организация существует, но только отчасти противостоит формальной.

В модели 3 руководство проявляет большое, но не окончательное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частично делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений. Умеренное взаимодействие сопровождается доверием и

откровенностью с элементами страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то несовпадение с формальной частичное.

Наконец, модель 4 характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Работники мотивируются к лучшему исполнению через участие в принятии решений, касающихся установления целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Дружественное взаимодействие с высоким уровнем доверия. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают.

Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жесткой сконструированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели 2 и 3 являются промежуточными.

Преимущества концепции Лайкерта в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социо-логическом исследовании. Для ускорения анализа организации автор разработал специальный инструмент, полный вариант которого включает 20 пунктов (переменных). К примеру, «уровень доверительности в отношениях руко-водителя и подчиненного», «характер мотивации», «характер взаимодействия» и др. Их можно строить в виде шкалы и опрашивать как руководителей, так и подчиненных. Так, переменная «уровень доверительности» включает описание следующих четырех пунктов шкалы: «не существует доверия к подчиненным», «существует, снисходительное, как хозяина к слуге», «значительное, но не полное: проявляется желание удержать контроль в своих руках» и «полное доверие по всем вопросам» [93,с.60—65].

Как видим, пункты шкалы взяты из описания моделей 1,2,3 и 4, но более концентрированы. Лайкерт опросил сотни менеджеров в десятках компаний не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать (с помощью специальной процедуры): самая эффективная, продуктивная организация (предприятие, цех, участок) имеет руководителя, которого можно охарактеризовать моделью 4.

«Стимулирующий» и «предупредительный» стили

Классификация стилей руководства по критериям «ориентированный на задачу» и «ориентированный на отношения» оказалась весьма плодотворной и способствовала созданию множества опросников и моделей, которые успешно описывали реальные процессы в организациях.

Так, в университете штата Огайо в США разработан вопросник, в котором поведение руководителя оценива-лось подчиненными. Две переменные, описывающие стиль руководителя («стимулирующий» и «предупредитель-ный»), измерялись каждая по 15 показателей, например, «руководитель находит время выслушать мнение подчи-ненных» и «руководитель определяет группе конкретные задачи», снабженным пятибальными шкалами («всегда», «часто», «случайно», «редко», «никогда»).

В ходе эмпирической проверки инструмента выяснилось, что обе переменные независимы: высокие оценки по одной вовсе не означают низкие по другой. Поэтому была составлена особая схема в виде квадрата, разделенного четырьмя осями. Каждая клеточка квадрата означала различные комбинации стилей, встречающихся в реальном процессе руководства.

Модель Блейка и Моутона

Позже на основе этой модели Р.Блейк и Дж.Моутон составили схему с пятью типами управления.

«Обедняющий» — затрачиваются минимальные усилия для выполнения производственного задания и поддержания порядка.

«Общинный» — основное внимание руководитель уделяет потребностям подчиненных и поддерживает дружескую атмосферу при совместной работе.

«Ориентированный на задачу» — максимальное внимание технико-организационным вопросам и минимальное человеческим.

«Половинчатый» — стремление сохранить баланс между двумя крайностями.

«Артельный» — выполнение задачи благодаря совместным усилиям, доверительным и уважительным отношениям [93, с.75—77].

И здесь с помощью вопросника изучается реальный стиль руководства на предприятии, а затем уже на основе концептуальной модели ему дается исчерпывающая оценка. Если, например, для руководителя главное — выполнить план любой ценой, то оценки его действий будут приближаться к горизонтальной оси (оценка 9 — максимальное выражение данного признака). И наоборот, ориентация на взаимоотношения с людьми выражена вертикальной осью.

На множестве объектов американские социологи и психологи установили, что идеального стиля руководства нет, а есть так называемый адаптивный, т. е. приспособляющийся к конкретной обстановке. С точки зрения модели Блейка и Моутон, наилучший стиль — «артельный» (максимальная ориентация на продукцию и на людей).

Р.Лайкерт выяснил, что эффективный руководитель пользуется общим, а не детальным контролем. Иными словами, он объясняет подчиненным цель и общее направление работы, конкретизирует задачи, а затем предоставляет свободу действий. По Ф.Фидлеру, руководитель, ориентированный на задачу, эффективно действует в ситуациях, когда отношение к администрации со стороны подчиненных или очень хорошее или очень плохое. Руководитель, ориентированный на отношения, эффективен в неопределенных ситуациях.

Концепция страха и любви А.Этциони

Эффективность все чаще рассматривается как результирующая этих двух стилей, а эффективным считается стиль, в наибольшей мере соответствующий сложившейся ситуации. Некоторые современные концепции организационного поведения, в частности концепция А.Этциони, заимствуют и развивают идеи, высказанные еще в XVI в. Макиавелли. Как мы помним, он поставил вопрос, на который и сегодня пытаются ответить ученые: что лучше — строить отношения с подчиненными на дружбе (персональная власть) или на страхе (позиционная власть)?

Как и Макиавелли, Этциони считает, что руководитель должен учитывать и то, и другое. Отношения, основанные на любви, непостоянны и краткосрочны, если нет страха перед возмездием. Отношения, основанные на страхе, более длительны, но они чреваты скрытым сопротивлением. Эффективный руководитель должен иногда жертвовать краткосрочными отношениями (любовь) ради долговременного уважения (страх), но быть осторожным, если не хочет, чтобы страх перешел в ненависть.

Модель успешного руководителя Б.Басса

Основная функция руководителя в терминах теории организационного поведения формулируется так: выполнение поставленной задачи посредством других людей, т. е. посредством стимулирования и управления их действиями. В этом случае успех его деятельности должен оцениваться производительностью труда подчиненных. Для того чтобы лучше различить успешного руководителя и эффективного руководителя, Б.Басс воспользовался следующей мысленной моделью.

Предположим, что руководитель А пытается повлиять на работника В с тем, чтобы тот лучше справился со своим заданием. Попытки А оцениваются как успешные или неуспешные в зависимости от того, как справился со своей работой В, причем успех может измеряться множеством точек на континууме. Если даже он достиг относительно высокой точки на шкале и его действия следует оценить как успешные, мы все равно ничего не сможем сказать об их конечной эффективности.

Допустим, А и В недолюбливают друг друга, либо находятся во враждебных отношениях, и В подчиняется А только в силу присущей должности А власти. В этом случае мы можем заключить, что А является руководителем успешным, но неэффективным. С другой стороны, если В выполняет свою работу потому, что он хочет, т. е. не из-за страха перед наказанием, а в силу внутренней мотивации к деятельности, полагая, что достижение целей организации приближает его к достижению собственных или что затрачиваемые усилия адекватно вознаграждаются (компенсируются с некоторой прибавкой), то А оценивается как успешный и эффективный руководитель.

Таковы отношения взаимного сотрудничества и уважения, искусство руководителя ставить цели, которые отвечают собственным устремлениям подчиненного. Например, цель — повышение производительности труда в два раза, стремление работника — увеличение оклада в 1,5 раза. Или: совмещение профессий (фактически выполнение работы, на которую невозможно найти человека) и увеличение жалования на 60%.

Итак, если руководитель заинтересован только в успехе, то он делает акцент на позиционной (формальной) власти и жестком контроле. Напротив, когда он стремится быть эффективным, он акцентируется на персональной (неформальной) власти и общем контроле. Первый тип власти отличается делегированием полномочий сверху вниз, а второй — генерированием авторитета снизу вверх через согласие подчиненных добровольно признать такое распределение ролей. Руководитель может быть успешным, но неэффективным (когда оказывает кратковременное влияние на поведение других), а может быть успешным, и эффективным (если нацеливает подчиненных на долговременный рост производительности и организационное развитие).

Модель эффективной организации Р.Лайкерта

Р.Лайкерт установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации.

К причинным переменным он отнес внутриорганизационные факторы, находящиеся под контролем администрации, — формальная структура организации, экономическая стратегия и социальная политика, профессионально-квалификационный состав работников и т. д.

Промежуточные переменные обозначают человеческие ресурсы организации — отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятия решений, уровень

доверительности к руководству, лояльность, способы стимулирования и мотивации деятельности и т. п.

Наконец, результирующие зависимые переменные выражают конечный результат усилий — рост или падение производительности труда и прибыли, удовлетворение своей продукцией запросов потребителей и др.

Взаимосвязь между этими факторами можно представить в качестве стимулов (причин), воздействующих на организм (ресурсы) и создающих определенный результат (выход). Подобная модель объясняет, почему попытка непосредственно воздействовать на промежуточные переменные, как правило, не приводит к успеху.

Правильнее оказывать влияние на них через изменение причинных факторов. Точно также попытка улучшить результирующие показатели организации через воздействие на промежуточные, по Лайкерту, менее успешна, чем изменение причинных переменных. Собственно говоря, и методология социального планирования в нашей стране строилась на тех же принципах — оказывать воздействие прежде всего на условия трудовой деятельности в коллективе, а не прямо на потребности, мотивацию и поведение работников.

Негативные последствия нарушения подобных принципов в производственном коллективе очевидны. Руководитель стремится любой ценой повысить производительность или выполнить план (результирующие показатели), оказывая давление на поведение работников (промежуточные факторы), не позаботившись предварительно об улучшении организации и условий труда, решении жилищной проблемы, подборе квали-фицированных кадров (причинные переменные).

В конечном итоге он добьется временных успехов и даже сделает личную карьеру, но климат в коллективе постепенно ухудшится. Могут измениться и другие показатели: увеличится текучесть кадров, число несчастных случаев, возрастет абсентеизм (отсутствие на рабочем месте), количество невыходов по болезни. Наконец, усилятся жалобы трудящихся на условия труда и быта. Причем последние уже будут отражать не ухудшение условий труда (они не изменились), а психологическое недовольство ими («блокирование эмоций»), раздражительность и фрустрацию работников.

Восстановление же нарушенного равновесия в организации потребует гораздо больших усилий и материальных затрат, нежели достижение кратковременного успеха. По данным исследования Р.Лайкерта, в небольших организациях на восстановление социально-психологического климата уходит от года до трех лет, в крупных — до семи лет [93, с.98]. Если тактика «выжимания пота» длится довольно долго, то реабилитационный период организации увеличивается. Иногда приходится обновлять весь состав работающих в том или ином под-разделении, годами привыкших к плохой работе, низкому качеству продукции, неоправданному заработку. Перестройка в подобных ситуациях оказывается весьма болезненной и нередко приводит к острым трудовым конфликтам на предприятии. Кроме того, она не сразу даст плоды, коллектив некоторое время будет работать хуже, чем может уже в новых условиях.

Выбор стиля

Опытный руководитель знает: то, каким он себе представляет свой собственный стиль управления, не имеет никакого значения для других. Подчиненные будут вести себя в соответствии с тем, каким они себе представляют этот стиль. Руководитель может быть искренне убежден, что он «демократ», но его действия подчиненные оценивают в терминах модели «ориентированный на задачу». Чтобы считаться эффективным руководителем, он должен знать, каким он видится окружающим.

Применение того или иного стиля руководства зависит от характера и содержания труда. Так, на промышленных предприятиях, где высок уровень кооперации труда и взаимодействия работников при выполнении общего задания, высока степень технологической привязанности человека к своему рабочему месту и зависимость личного успеха от успешной работы товарищей, наилучшим будет руководство, ориентированное на отношения. На автотранспорте же водители трудятся в одиночку, меньше контактируют и зависят друг от друга, поэтому их интересует больше структура самой работы в отношении того, что, куда и в какое время они должны привезти. В этой ситуации они предпочитают стиль, ориентированный на задачу.

В реальных ситуациях организационного поведения выбор стиля, как правило, не является величиной постоянной. В зависимости от сложившихся условий руководитель может варьировать его в определенном диапазоне — от ориентированного на отношения до ориентированного на задачу. В зависимости от личных качеств руководителя, уровня квалификации и взаимоотношений подчиненных, наконец, от содержания самой работы поведение руководителя может меняться, каждый раз приспособившись к новым условиям. Такой диапазон поведения, в рамках которого руководитель может варьировать свой стиль, называется адаптивностью.

К условиям, которые требуют незначительного уровня гибкости, изменчивости стиля, У.Реддин относит нетворческий характер управленческой деятельности, стандартные задачи и установленные сверху цели, жесткий технологический процесс, повторяющиеся трудовые операции, слабую взаимосвязь работ. Напротив, такие факторы, как перенастраиваемый технологический процесс, неструктурированные задачи, сильная взаимосвязь работ, творческий характер управления, предполагает высокую степень адаптивности. Причем чем выше должность, тем шире диапазон вариаций: директор может использовать различные стили поведения во взаимоотношениях с разными группами людей (вышестоящее руководство, коллеги-управленцы, нижестоящие руководители, рядовые исполнители, поставщики, потребители), а мастер или бригадир нередко обходится одним. Даже в рамках малой группы руководитель применяет к разным людям разные стили.

Воспитание адаптивного руководителя в практическом плане очень дорого. В промышленности США на тренировочные программы тратятся многие миллионы долларов, на их практическую реализацию, т. е. перенастройку стиля управления в организации, уходит от 3 до 7 лет [93, с. 123—124].

Считается, что изменить поведение намного труднее, чем знания, установки, экспектации; это происходит легче в молодом возрасте и труднее в зрелом и пожилом. Если человек эффективен на одной должности, то это не значит, что он будет столь же эффективен на другой.

Принцип Л.Питера гласит: в должностной иерархии каждый служащий поднимается до уровня своей некомпетентности. В зависимости от прогресса и повышения уровня зрелости группы (компетенция, самостоятельность, ответственность, жизненный опыт) стиль руководства может меняться от высокой ориентации на задачу и низкой на отношения до высокой по обоим параметрам. Если подчиненные еще не привыкли к четкому выполнению производственного задания и трудовой дисциплине, а руководитель применяет высокую ориентацию на отношения, то первые могут истолковать это как вседозволенность.

Следующие ступени зрелости группы — переход от высокой ориентации на задачу и отношения к низкой на задачу и высокой на отношения, а затем — к низкой по обеим ориентациям. Это означает способность подчиненных ставить самим себе производственные задачи и отсутствие потребности в эмоциональной поддержке со стороны руководителя, вытеснение чувства привязанности чувством самостоятельности и ответственности.

Стратегия организационного изменения

В зарубежной социальной психологии выделяются два подхода, которые по-разному воздействуют на поведение индивида в организации и предлагают разные стратегии организационного изменения. Психотерапия сосредотачивается на причинах (мотивах) поведения, сформированных в детстве. Модификация во главу угла ставит наблюдаемое поведение, используя цели и вознаграждение. При этом учитываются четыре уровня изменения: знаний, установок, поведения и групповой (организационной) деятельности.

Первый уровень довольно легко поддается изменению; для него нужно выяснить запас старых знаний (квалификацию) и новый уровень требований рабочих. Установки человека включают еще и эмоциональную компоненту, поэтому их менять сложнее. Еще труднее изменить поведение. Так, например, человек может знать об опасности курения, чувствовать ухудшение своего состояния и даже с неприязнью относиться к нему (установка), но не в состоянии изменить поведение (бросить курить) в силу долговременной привычки. И самое трудное — изменение групповой деятельности. Здесь мы сталкиваемся с обычаями, нравами, традициями. Группа представляет собой самовосстанавливающую форму совместной деятельности. Поэтому изменить поведение отдельного ее члена без предварительного изменения групповых норм и ценностей — дело чуть ли не безнадежное.

Но именно такова стратегия изменения, построенная на применении формальных норм и стиля руководства, ориентированного на задачу. Организационные улучшения начинают здесь с вывешивания приказа об изменении штатного расписания, режима работы, выговоров за опоздание, контроля посещения и т. д. Насильственная инновация, опирающаяся на инструменты и символы позиционной власти, редко достигает желаемого результата, так как начинает с самого трудного участка. В этом случае смещается естественный порядок, очередность циклов изменения, вместо прогрессивных наблюдаются регрессивные процессы, обнаруживаются скрытые формы сопротивления.

Напротив, партисипативный цикл изменений, основанный на привлечении работников к участию в принятии решений (отсюда и его название), начинается с формирования новых знаний у индивидов, их представления о целях организации, создания у них желаемых установок. Положительное изменение отношения к предстоящему нововведению закрепляется в групповом участии в разработке общих целей, создании механизма совмещения формального и неформального руководства. При насильственном вмешательстве результаты неустойчивы и все может вернуться на прежние места, когда руководитель потеряет свою должность. В свою очередь, недостатком партисипативного цикла является затяжной, медленный (хотя и более устойчивый) характер изменений. Здесь могут быть такие стадии, как «размораживание» (т. е. освобождение от старых установок и привычек), переобучение и закрепление нового.

Вопросы к главе

1. Что такое организационное поведение?
2. Почему социальная система не имеет иной структуры, кроме той, которая задана ее функционированием?
3. Что такое открытая система?
4. Из чего состоит «топография» организационного пространства?

5. Чем отличается престиж от статуса?
6. Какие два типа власти различают социологи?
7. Из каких элементов состоит модель поведения Хоманса?
8. Охарактеризуйте шкалу лидерского поведения Танненбаума и Шмидта.
9. О чем говорит теория Арджириса?
10. Опишите четыре модели стилей управления Лайкерта.
11. Что такое «уровень доверительности» и как его можно использовать на практике?
12. Какие типы управления выделили Блейк и Моутон?
13. Что такое адаптивный стиль руководства?
14. Чем различаются эффективный и успешный руководители?
15. Опишите мысленную модель Басса.
16. Что описывают три переменные Лайкерта и в чем их практическая польза?

Глава 23 Современный менеджмент

Западный менеджер — это человек, умело оперирующий незримыми факторами успеха. Он не является собственником (инвестором), и у него нет такого мощного оружия, как капитал. Он не является инженером, и поэтому не властен над современной техникой и технологией. Правда, он немного экономист, оперирующий незримыми факторами процветания. Но менеджер не является профессиональным экономистом, хотя экономическая подготовка входит в программу его обучения. Так кто же такой современный менеджер, и что такое современный менеджмент?

В какой-то степени (может быть, в значительной) современный менеджер — полиглот. Он должен знать все, что касается положения его компании, и владеть наукой о том, как добиваться наилучшего положения для своей компании, как привести ее к успеху. Для этого менеджмент как наука обладает широким арсеналом эффективных инструментов успеха.

Стратегическое планирование

До сих пор мы касались одного, хотя и очень важного, инструмента — управления персоналом. Но кроме него на вооружении у западного руководителя имеются и другие средства, которые непосредственно выходят на мотивацию и поведение людей в организации. Таким инструментом выступает стратегическое планирование, или стратегическое управление. Под стратегическим управлением подразумевается совокупность программ, принципов, методов и приемов, при помощи которых высшее руководство планирует развитие компании на среднесрочную или долгосрочную перспективу [69; 132]. Обычно составляется план с 5-летним горизонтом планирования.

В отличие от привычного нам экономического и социального планирования, которое получило особенно широкое распространение в 70-е годы, стратегическое планирование не является чисто формальной процедурой. У нас планирование было самоцелью, вне средством развития. Главное — побольше показателей, помасштабнее задачи и грандиознее темпы развития. При формальном планировании важнее красиво отчитаться, даже дутыми цифрами, мнимыми показателями.

При стратегическом планировании, напротив, важнее всего дать правдивый анализ внутреннего состояния дел и внешнего положения компании на рынке. В соответствии с этим выделяются два раздела. В первом ключевыми выступают такие вопросы: заинтересован ли персонал в снижении экономических потерь, и какие барьеры здесь встречаются правильно ли и своевременно удовлетворяются нужды потребителей; как они обслуживаются каков уровень издержек в сравнении с основными конкурентами; какие изделия и услуги наиболее рентабельны? Рационально ли используются сырье и ресурсы, рациональна ли методика распределения накладных расходов?

Экономический план в различных компаниях и в различных странах может включать самые разные показатели и инструменты. Он не унифицирован, не сведен к единому стандарту, не превращен в абстрактную догму, мешающую эффективному управлению. Стратегический план может состоять из таких разделов, как: а) продукция и рынок, б) средства производства, в) ресурсы, г) организация труда и распределение работ, д) система управления, е) программа мотивации и поощрения.

Разумеется, только экономист способен рассчитать такие нормативы, как доход на акцию, приращение собственности, отдача от вложенного капитала, прибыль, доходы и оборотный капитал, доходы на одного занятого, прибыль на одного занятого. Специалисты по экономике входят обычно в функциональный штаб, приданный в помощь менеджеру. Они в совершенстве владеют экономической методологией и методикой, разрабатывают модель и программу стратегического плана.

Но что же в таком случае делает стопроцентный менеджер? Он занимается делом, он не теоретизирует, а организует. Самые прекрасные задумки экономистов могут рассеяться как дым, если в них не вдохнет жизнь менеджер. Он воплощает слово в дело. Только одному ему известными способами он добивается, чтобы цели компании стали задачами персонала, были приняты ими как свои собственные.

Грош цена экономическим программам «внутрифирменного хозрасчета», если рабочие отвергают их или уровень доверительности к начальству крайне низок. Поэтому к чисто экономическим методикам распределения накладных расходов менеджер добавляет программу вовлечения персонала в управление, его сплочения, методы обеспечения благоприятного психологического климата, предлагает новые методы организации и стимулирования труда.

Стратегическим планирование будет лишь тогда, когда менеджмент не гонится за сиюминутной выгодой, а строит отношения с персоналом с учетом перспективы. Ибо приводной механизм такого планирования вовсе не экономика, капиталы или техника. Самый эффективный механизм — персонал. Поэтому настоящий менеджер интересуется не тем, поставлено ли новое оборудование, какого оно качества и как в результате улучшилась работа. На то есть технические специалисты. Он интересуется другим: какова доля улучшений в работе, осуществленных по инициативе персонала? Что делается для обучения и повышения квалификации персонала? Способствует ли действующая система стимулирования сотрудничеству между группами или она еще больше обостряет конфликты? Повторяю, изобрести новую систему вознаграждения, разработать методы обучения или наладить производственный процесс могут и должны специалисты. Менеджер все это прикладывает к людям, он — наладчик работы персонала.

Вторая часть плана посвящена анализу положения компании на рынке. В частности, речь идет об исследовании сегментации рынка, выявлении возможностей увеличения объема продаж за счет ценовой конкуренции, опережающей поставке на рынок более совершенной продукции, привлечении потребителей к разработке новой продукции [68;124;125;127].

Маркетинг

На Западе давно развивается специальная область менеджмента — маркетинг. Маркетинг (анг. marketing, от market — рынок) — специальная отрасль (теория и практика) управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров (или оказания услуг). В числе проблем или функций маркетинга обычно называют изучение спроса, ценообразование, рекламу, стимулирование сбыта, планирование товарного ассортимента и другие.

Иными словами, маркетинг — целостная система организации управления, направленная на обеспечение максимального сбыта продукции, достижение высокой эффективности операций и расширение рыночной доли. Наконец, маркетинг является особой управленческой концепцией и одновременно формой взаимоотношения компании с заказчиком [31].

Современный словарь терминов маркетинга содержит около 2,5 тыс. слов. Таков уровень нынешнего развития важнейшей науки. В развитых индустриальных странах маркетинг преподается практически во всех школах бизнеса. Дипломированный управляющий маркетингом и коммерцией должен знать не только сугубо экономические дисциплины или владеть навыками работы на компьютере. В курс обучения входит изучение динамических контактов, методов общения с работниками, интервьюирования, основ ораторского искусства, ведения деловых контактов. Специалист по маркетингу — это менеджер высокой квалификации.

Современный маркетинг — динамически развивающаяся область менеджмента. В ней постоянно возникают новые темы и проблемы, углубленное изучение которых приводит к образованию самостоятельных направлений и подотраслей. Таким направлением стала концепция жизненного цикла продукции, которая чаще всего оперирует регрессионным анализом с использованием коэффициентов корреляции на основе статистических данных о выпуске продукции, спросе и предложении, бюджете расходов и т. д.

Управление качеством

Еще одной самостоятельной областью исследований стала концепция управления качеством продукции. Кроме статистического анализа здесь широко применяются анкетирование и интервью. Прежде считалось, что качеством должно заниматься специальное подразделение и более никто. Но в ведущих фирмах мира на достижение высокого качества нацелены все службы предприятия. Ключевую роль в повышении качества играют требования покупателей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках, оценки потребителей. Специальные исследования показывают, что в плохо работающих компаниях на исправление брака может уходить до 60% времени, в нормально функционирующих фирмах — не более 20%, а в лучших — менее 5% либо вообще не тратится время на исправление ошибок своих коллег.

Повышение качества продукции сегодня становится стратегическим ресурсом и решающим фактором сохранения и повышения конкурентоспособности компании. Специалисты говорят о зарождении новой управленческой дисциплины, которая может или должна внести принципиальные изменения в существующую систему менеджмента. Это достаточно широкое

явление, включающее качество сервисного обслуживания, качество отчетной документации, качество выполнения производственных операций.

Япония стала родоначальницей новой методологии деятельности предприятия. Согласно этим методологическим принципам, именно качество, а не что-либо иное (например, объем выпускаемой продукции) выступает сутью производственного процесса. Значит, качество как бы «растекается» по всей технологической цепочке, а не сосредотачивается на конечных стадиях. Для этого качество должно быть формализовано и выражено при помощи количественных показателей. Высокое качество достигается только в результате каждодневных мини-усовершенствований производственной деятельности, а не одноразовых кампаний, специальных мер или государственного контроля.

В связи с такой переориентацией категории качества продукции прибавляется задач менеджеру. Теперь уже не просто высокая технология гарантирует подобающее качество. Его гарантирует весь персонал. Он должен иначе быть обучен, иначе взаимодействовать, иначе строить отношения с заказчиками, поставщиками, клиентами. Человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение, они становятся все более важным измерителем экономического успеха компании.

Традиционно менеджеры относились к повышению качества всего лишь как к одному из рядовых моментов управления, не придавая ему приоритетного значения. Институт стратегического планирования при Кембриджском университете провел исследование 1200 американских фирм. Оказалось, что норма прибыли на инвестированный капитал составила в фирмах, выпускающих продукцию низкого качества, 13%; высокого качества — 30%. Потребителей прежде всего интересуют надежность, удобство в эксплуатации, долговечность, эстетические качества продукции [126, с. 33—38].

Сейчас все больше говорят о необходимости системы тотального контроля качества в компании. Создание такого контроля, благодаря которому усиливается воздействие запросов потребителей на качество продукции, входит в число критериев, определяющих квалификацию менеджеров. Соответственно пересматривается и определение эффективного управления. В число главных показателей входит ориентация на стратегическое планирование, которое способно увязать качество продукции с реальными запросами потребителей и создать условия, при которых продукция реализуется по ценам, отвечающим спросу покупателей. При этом компания никак не должна страдать. Напротив, производительность труда должна расти, а накладные расходы — снижаться.

Традиционное управление качеством — система мер, которые позволяют создавать продукцию, удовлетворяющую запросы потребителя. Она ограничивалась рамками предприятия, хотя и захватывала весь его персонал. Кружки качества — типичная черта обычного управления качеством. Япония уже миновала эту стадию и все больше переходит к следующей. Она называется тотальным контролем качества. Новая система выходит за рамки предприятия и включает контроль рынка сбыта продукции, анализ рыночной конъюнктуры, после-продажное обслуживание и т. д. При этом прежняя система контроля качества не устраняется, она еще больше углубляется и систематизируется.

Бывшие социалистические страны, пожелавшие внедрить у себя маркетинг (в частности Югославия и Венгрия) и активно выходявшие на международный рынок, начинали с локальных задач. Они лишь успели создать на предприятиях службы маркетинга и в них сосредоточили все функции по управлению качеством продукции. Другие страны, например, Советский Союз, не вступили и на эту фазу развития. Здесь еще только ищут пути и возможности использовать зарубежный опыт. В то время как западные страны перешли уже на третью стадию — включение в управление качеством всех подразделений предприятия. Это гораздо более высокий уровень развития и более эффективный менеджмент. Наконец, это качественно иное содержание задач менеджмента.

Логистика

Круг задач и необходимых знаний, которыми должен владеть современный менеджер, очень широк. Он неплохо владеет системным подходом, знает принципы кибернетики и может провести консультирование клиентов с использованием компьютера. В общих чертах он владеет анализом «портфеля проектов», хотя для глубокой оценки позиций компании на рынке в сравнении с конкурентами приглашаются консультанты. И не потому, что собственные менеджеры не способны качественно и в срок установить, какую именно продукцию выгоднее сейчас производить, исходя из рыночных тенденций. Но для безошибочного диагноза нужен банк информации, который включал бы данные о сотнях тысяч балансов предприятий ежегодно. Что и делают консультативные фирмы. Вступить с ними в активный диалог способен только высококвалифицированный представитель компании.

Как профессионал высокого класса, менеджер должен быть в курсе последних достижений науки управления, например знать современные концепции логистики [85; 95]. Под логистикой понимают систему управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия. Впервые системы логистики появились в США в 1950 г., а в Западной Европе — в середине 60-х годов. Интегральным элементом логистической системы выступают информационные системы, которые стали предметом самостоятельной управленческой дисциплины. Поток инноваций, принципиально новых идей и разработок здесь постоянно возрастает, особенно в связи с компьютеризацией управления.

Управление проектом и управление затратами

Западный менеджер не может считаться компетентным, если он не знаком с последними тенденциями в такой отрасли менеджмента, как управление проектом. В ней интегрируются различные области науки и производства, но особенно тесно она связана с изменением структуры организации. Применяя знания в той или иной области менеджмента, современный менеджер как бы меняет вместе с тем и управленческие роли (а вместе с ними — стиль руководства).

В управлении проектом оптимальной считается роль «модератора», который развивает у подчиненных инициативу, ответственность и самоорганизацию. В управлении качеством многие менеджеры придерживаются другой роли — «строгого контролера». В управлении затратами — это тоже самостоятельное и быстро прогрессирующее, особенно в Японии, направление менеджмента, руководитель выступает скорее в роли исследователя, ибо в достаточном совершенстве он должен владеть «функционально-стоимостным анализом».

Новые области менеджмента

Количество новых областей менеджмента, методик, концепций и инструментов управления, которыми должен владеть современный менеджер (с разной степенью совершенства), постоянно возрастает. В самостоятельную отрасль выдвинулось управление сервисом. Разнообразие видов сервиса столь велико, что управление сервисом возможно лишь при строгой классификации, построении специальных моделей и информационных систем. Например, американскому потребителю сейчас предлагается около 600 моделей легкового и грузового автотранспорта.

Не говоря уже о традиционных областях менеджмента, в частности, управлении производством, которое сейчас включает гигантское количество старых и новых концепций, моделей, программ и т. д., современные области менеджмента также растут в объеме и распадаются на подотрасли. До недавнего времени внедрение считалось частью управления производством. Сейчас это самостоятельное и перспективное направление, внутри которого

уже выделяются собственные подотрасли, например, «ноу-хау», гибкое автоматизированное производство.

В каждой из этих отраслей уже не столько менеджмента в целом, сколько одного из его направлений, появляются даже конкурирующие концепции и теории, альтернативные программы, что свидетельствует о высокой плотности эмпирических исследований и активном теоретическом поиске. Так, управление информационными ресурсами (Information Resource Management) охватывает планирование, подготовку персонала, разработку бюджетов, организацию, оперативное управление и другие виды информационной деятельности.

Частным разделом этой деятельности выступает управление на основе моделей (model management), структурное моделирование, ситуативное моделирование. Особенно активно развиваются сейчас такие направления менеджмента, как имитационное моделирование и теория принятия управленческих решений. В этой области выпускается множество специальных монографий и учебников, проводятся международные конференции, методология и методика преподается в большинстве школ бизнеса. В отдельное направление выделилось также управление риском (risk management), которое эффективно в условиях нестабильной экономической ситуации и интенсивной нововведенческой деятельности.

Таков далеко не полный перечень направлений современного менеджмента. Мы убеждаемся, что это практически необозримое поле деятельности, причем постоянно обновляющееся и расширяющееся. Не ошибусь, если скажу, что в менеджменте сейчас насчитывается несколько десятков областей и направлений, в каждом из которых можно выделить еще десятки и сотни более частных сфер знания, представляющих перспективный фронт науки.

Управление персоналом и требования к менеджеру

Однако рассмотренные направления менеджмента еще не затрагивают его сердцевину — управление персоналом. Правда, технико-экономические сферы менеджмента непременно используют достижения human relations. Но управление персоналом по своим масштабам не менее грандиозное явление. Социология эффективного управления — а ее надо считать главной сферой компетенции менеджера — опирается на весь комплекс социальных наук, т. е. социологию, психологию, социальную психологию, антропологию, экономику, педагогику. В распоряжении менеджера результаты десятков, если не сотен тысяч, эмпирических исследований и экспериментов, связанных с мотивацией и поведением людей в организации.

В списке требований к компетенции менеджера значится около 10 основных тематических областей, в которых кандидаты на получение соответствующего сертификата должны продемонстрировать высокий профессионализм. Сюда входит понимание природы управленческих процессов, знание основ организационной структуры, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера. Он должен знать основы управления ресурсами, планирования и прогнозирования, отношения с клиентами, маркетинг; разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации.

У кандидатов проверяют даже ораторские способности и умение письменно выражать свои мысли (конечно же, не на тривиальном уровне). И мало ли что требуется от претендента в менеджеры. Но самое главное (или одно из главных) — искусство управления персоналом, отбор, подготовка и распределение кадров, мотивация, лидерство, разрешение конфликтов, совершенствование психологического климата [97, с.53—55].

Современный менеджер — это философ, инженер, врач и артист в одном лице. Он также ученый и, что весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Вопросы к главе

1. Что такое стратегическое планирование и стратегическое управление?
2. Какие разделы включает стратегический план?
3. Каково значение слова «маркетинг» и что в него включается?
4. Охарактеризуйте управление качеством продукции.
5. Чем различаются культура качества, кружки качества и тотальный контроль качества?
6. Что такое логистика?
7. Как можно описать структуру знания в современном менеджменте, взаимосвязь направлений и подотраслей?
8. Из чего складывается подготовка современного менеджера?

ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ

Приводимые ниже задачи, вопросы, упражнения помогут лучше усвоить пройденный материал. Для их решения придется еще раз обратиться к тексту, найти нужное место, где кроется ответ, или вспомнить имена, даты, понятия, события. Если уж вы совсем растерялись и не можете ничего поделаться с собой, тогда открывайте «Ответы» в конце книги. Для того чтобы их легче было обнаружить, все задачи и упражнения пронумерованы. Итак, приступаем.

Упражнения

По исходному определению или описанию, приводимому ниже, найдите нужное понятие, фамилию, явление в тексте книги. Для облегчения задачи в скобках цифрами указаны вначале количество букв в этом слове, а затем через точку с запятой — номер главы, в тексте которой вы встретите искомое слово. Общераспространенные слова, относящиеся к менеджменту, даны без подсказки, указывающей на главу книги.

1. Античный правитель, при котором Греция достигла наивысшего расцвета (6;3)
2. Мировой центр текстильной промышленности и деятельности основоположников «научного менеджмента» (9;5)
3. Автор статьи «Инженер как экономист» (4;6)
4. Выдающийся предприниматель, представитель утопического социализма (4;5)
5. Родина первой менеджерской революции (5;2)

6. Страна, в которой появился первый свод законов (7;2)
7. Рыночная площадь в Древней Греции (5;3)
8. Пионер «упрощения работы» 20-х годов XX века (9;6)
9. Город, в котором родился Ф.Тейлор (11;6)
10. Попечительский, заботливый стиль управления (11; 1)
11. Гавань с портом в Древней Греции (5;3)
12. Автор книги «Менеджмент и Макиавелли» (4; 1)
13. Государственный служащий, бюрократ (8)
14. Вид спорта, в котором Тейлор достиг наибольших успехов (6;6)
15. Низшее должностное лицо, мастер, десятник (11)
16. Соратник Тейлора, математик, создатель специальной линейки с 14 независимыми переменными (4,6)
17. «Великий американский гуманист», предложивший термин «научный менеджмент» (7;6)
18. Сподвижник Тейлора, которого он называл «первоклассным экспериментатором» (5,6)
19. Власть немногих (9)
20. Автор системы территориального управления в Древнем Риме (10;2)
21. Выдающийся итальянский государь, поэт, философ, покровитель искусств (6;4)
22. Метод изучения времени и движений (11)
23. Американский экономист, увидевший в менеджменте движущую силу социального развития (9,5)
24. Известный инженер, сподвижник Тейлора, работавший в области планирования и стимулирования труда (5;6)
25. Крупный бизнесмен, один из самых влиятельных машиностроителей США конца XIX — начала XX века (7;6)
26. Античная деревня (4;3)

27. Соратник Дж.Уатта (6,5)
28. Немецкий мыслитель, родоначальник социологии бюрократии (5; 11)
29. Один из авторов теории элиты (6;4) 3D. Власть одного(8)
31. Американский социолог, участник Хоторнского эксперимента (12; 18)
32. Немецкий фельдмаршал, перестроивший армию по образцу экономического предприятия (7; 10)
33. Античный город-государство (5,3)
34. Название главной книги А. Богданова об управлении (10;14)
35. Изобретатель паровой машины, один из основоположников «научного менеджмента» (4;5)
36. Выдающийся английский политэконом XVIII— XIX вв. (7;5)
37. Высший чин в древнеегипетской иерархии управления, инструкция которому описана в одном из конкретных примеров (6; 11)
38. Кормчий в Древней Греции (10;3)
39. Автор иерархической теории потребностей (6; 19)
40. Свойство продукции, особенно тщательно контролируемое в современном менеджменте (8;23)
41. Хранитель печати в Древнем Египте (8; 11)
42. Сознательное ограничение нормы выработки (14)
43. Внешний побудитель к действию (6)
44. Город, в котором проводились исследования Мэйо (6; 18)
45. Древнегреческий термин, обозначающий искусство управления (11;3)
46. Соратник Тейлора, прославившийся рационализацией приемов кладки кирпича (9;6)
47. Внутренний побудитель к действию (5)
48. Почетное звание, обозначение должности (5)

49. Английский промышленник, пионер «эффективного менеджмента» (7;5)
50. Античный философ, автор размышлений в диалогической форме (6;3)
51. Американский философ и психолог, создатель инстинктивной теории мотивации (5;21)
52. Руководитель сражения в античности (8;3)
53. Сборочная линия (8)
54. Шведская компания, в которой проводился известный эксперимент с внедрением автономных групп (6,18)
55. Обозначение заведования домашним хозяйством в древнегреческом языке (10;3)
56. Малое сообщество, фрагмент рабочей группы в Хо-торнских экспериментах (5; 18)
57. Соратник Тейлора, «человек Ренессанса среди искателей приключений» (7; 10)
58. Центр зарождения цивилизованного менеджмента (5;3)
59. Античная мастерская (10;3)
60. Венгерский специалист, изучавший внедрение тейлоризма в 80-е годы XX века (6;8)
61. Американский психолог, предложивший методику распознавания психогенетических мотивов (6;21)
62. Сильная форма экономического наказания в дисциплинарной системе Тейлора (5;8)
63. Античный философ, предприниматель, купец, инженер, мореплаватель (5;3)
64. Автор книги «Достигающее общество» (11;21)
65. Научная организация труда (3)
66. Семейный труд, человеческие отношения, человеческое общество на древнегреческом языке (8,3)
67. Автор «формулы успеха» в мотивации предпринимателей (8;21)
68. Античный философ, автор принципа «пропорциональной взаимности» (10;3)
69. Практика, согласно которой предприниматель обязывался сохранить численность работающих независимо от реальной потребности в них (11; 10)

70. Античный философ-материалист, промотавший наследство отца (8;3)
71. Американский психолог, создавший теорию «локуса контроля» (6;21)
72. Чин, получение которого являлось венцом карьеры древнеегипетского чиновника (5; 11)
73. Автор двухфакторной теории мотивации (8;20)
74. Основатель доктрины «человеческих отношений» (4; 18)
75. Древнеегипетский вельможа, ставший «вторым из двух и третьим из трех на этой земле» (10; 11)
76. Американский психолог, в 1980 г. установивший, что предрасположенность к риску одинаково присуща предпринимателям и менеджерам (8;21)
77. Ответственный специалист, создатель социальной инженерии (6,17)
78. Отечественный ученый, лидер «русского файолыз-ма» (5:17)
79. Автор «Никомаховой этики» (8;3)
80. Точная наука, которой занимались почти все античные философы и благодаря которой они достигали успехов в практической деятельности (10;3)
81. Английский математик, механик и экономист, имя которого упоминает Маркс в «Капитале» (7;5)
82. Родоначальник «политического реализма» (10;4)
83. Автор теории «менеджерской революции» (8; 12)
84. Немецкий социолог, разрабатывавший теорию бюрократии (5,11)
85. Восстание рабочих во Флоренции в 1378 г. (5;4)
86. Американский историк менеджмента, часто упоминаемый в книге (8)
87. Власть лучших (12)
88. Тип руководства, основанный на самовласти и неограниченном господстве (9;1)
89. Своекорыстный искатель народной популярности в Древней Греции, особый тип руководителя (7,1)
90. Формулировка общих целей и политики компании (17;1)

91. Тот, кто возглавляет, ведет за собой, пользуясь неформальной властью (5)
92. Родина Макиавелли, центр менеджмента эпохи Возрождения (9;4)
93. Теоретик «постиндустриального общества» (4;4)
94. Раб, провожавший ребенка в школу (7; 1)
95. Форма предприятия, основанная на разделении труда и ручной ремесленной технике (11;1)
96. Неформальная власть руководителя в коллективе, статус, уважение (9)
97. Американский теоретик социологии организационного поведения, развивавший некоторые идеи Макиавелли (7,22)
98. Один из авторов шкалы лидерского поведения (10;22)
99. Автор модели организационного поведения, в которой есть переменные: задание, взаимодействие, ус-тановки (6;22)
100. Создатель 4 моделей организационного поведения, из которых две описывают типы руководителей, ориентированных на задачу и ориентированных на взаимоотношения (7,22)

Задачи

Ниже приведены цифры, которые могут обозначать дату какого-то события в истории менеджмента, описанного в книге, либо годы жизни теоретика или практика менеджмента, наконец, они могут обозначать проценты, которые связаны с конкретным исследованием, экспериментом. Эти задачи несколько сложнее предыдущих упражнений, они требуют внимательного прочтения книги, хорошей памяти и ориентации. Итак, от вас требуется напротив цифр, расположенных под своими порядковыми именами, вписать фамилию, событие, исследование и т. д.

1. 1588—1679
2. 1764
3. 1723—1790
4. 1941
5. 1953
6. 1728—1809
7. 1800

8. 65%
9. 1861—1919
10. 1961
11. 1771—1858
12. 1946
13. 605—562 гг. до н.э.
14. от 30 до 100%
15. 1825
16. 1856—1915
17. 1469—1527
18. от 20 до 74%
19. 1958
20. 1840—1931
21. 1844—1924
22. 1792—1750 до н.э.
23. 1903
24. 13%
25. 60%; 20%; 5%
26. 1841—1925
27. 1927—1932
28. 1880—1940
21. 1908—1970

30. 1950

Ответы к упражнениям

1. Перикл. 2. Манчестер. 3. Таун. 4. Оуэн. 5. Шумер. 6. Вавилон. 7. Агора. 8. Монгенсен. 9. Филадельфия. 10. Патернализм. 11. Лимен. 12. Джей. 13. Чиновник. 14. Теннис. 15. Супервайзер. 16. Барт. 17. Брендис. 18. Гант. 19. Олигархия. 20. Диоклетиан. 21. Медици. 22. Хронометраж. 23. Гамильтон. 24. Хелси. 25. Селларс. 26. Кома. 27. Болтон. 28. Вебер. 29. Парето. 30. Монархия. 31. Ротлисберг. 32. Мольтке. 33. Полис. 34. Тектология. 35. Уатт. 36. Ри-кардо. 37. Визирь. 38. Кибернетис. 39. Маслоу. 40. Качество. 41. Казначей. 42. Рестрикционизм. 43. Стимул. 44. Хоторн. 45. Кибернетика. 46. Джилбрет. 47. Мотив. 48. Титул. 49. Аркрайт. 50. Платон. 51. Дžeme. 52. Койранео. 53. Конвейер. 54. Вольво. 55. Ойкономика. 56. Клика. 57. Эмерсон. 58. Афины. 58. Эргастерия. 60. Симони. 61. Мюррей. 62. Штраф. 63. Фалес. 64. Макклелланд. 65. НОТ. 66. Койнония. 67. Аткинсон. 68. Аристотель. 69. Фазербеддинг. 70. Демокрит. 71. Роттер. 72. Имахи. 73. Херцберг. 74. Мэйо. 75. Сиренповет. 76. Брокхаус. 77. Гастев. 78. Витке. 79. Стагирит. 80. Математика. 81. Баббедж. 82. Макиавелли. 83. Бернхайм. 84. Михельс. 85. Чомпи. 86. Ходжеттс. 87. Аристократия. 88. Деспотизм. 89. Демагог. 90. Администрирование. 91. Лидер. 92. Флоренция. 93. Белл. 94. Педагог. 95. Мануфактура. 96. Авторитет. 97. Этциони. 98. Танненбаум. 99. Хоманс. 100. Лайкерт.

Ответы на задачи.

1. Т.Гоббс. 2. Изобретение паровой машины. 3. А.Смит. 4. Публикация книги «Менеджерская революция» Дж.Бернхайма. 5. П.Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский. 6. М.Болтон. 7. Эксперимент в компании Болтона и Уатта. 8. Число крупнейших корпораций США, по данным Берла и Минза, контролируемых менеджментом. 9. Г.Гант. 10. Д.Белл заявил, что частную собственность в США следует считать фикцией. 11. Р.Оуэн. 12. Выход в свет книги П.Дру-кера «Концепция корпораций». 13. Навуходоносор II. 14. Границы премиальной шкалы Тейлора. 15. Организация Р.Оуэном «Новой Гармонии». 16. Ф.Тейлор. 17. Н.Маки-авелли. 18. Рост производительности труда на венгерских предприятиях, внедривших тейлоризм. 19. Д.Белл вводит в употребление термин «молчаливая революция». 20. Э.Шибзува. 21. Г.Таун. 22. Хаммурапи. 23. Начало консультативной деятельности Г.Эмерсона. 24. Норма прибыли на инвестированный капитал в фирмах, выпускающих продукцию низкого качества. 25. Время, уходящее на исправление брака, соответственно в плохо, нормально и хорошо функционирующих фирмах. 26. А.Файоль. 27. Хоторнские эксперименты. 28. Э.Мэйо. 29. А.Маслоу. 30. Первое исследование Ф.Херцберга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Антрушин Ю.В. «Социальное партнерство» в ФРГ // Рабочий класс и современный мир. 1989. N1.
2. Богданов Н.А. Всеобщая организационная наука (тектология) 4.1—2. М., 1913—1917.
3. Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий историч. очерк. М., 1973.
4. Блонский П. Азбука труда (Введение в трудоведение). М.—Пг., 1923.
5. Бурдянский И.М. Научная организация труда. Л., 1925.

6. Беседа о системе Тейлора // Утро России. 1913. N 57.
7. Бух Л.К. Интенсивность труда. Спб., 1897.
8. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
9. Воронцов В.В. Хозяйственная психотехника и система Тейлора // Северные записки. 1917. N 1.
10. Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений в промышленности». М., 1971.
11. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие (Очерки по социологии научной организации труда и управления). М., 1924.
12. Гастев А.К. Профессиональные союзы и организация труда. Л., 1924.
13. Гастев А.К. Как надо работать. М., 1972.
14. Гастев А.К. Трудовые установки. М., 1973.
15. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972.
16. Гантт Г. Организация труда. М., 1923.
17. Голосенко И.А. Идеи Ф.Тейлора в дореволюционной России // Социол. исследования. 1991. N 10.
18. Ерманский О.А. Задачи научной организации труда и ее положение // Вестн. социалист. академии. 1923. N 3.
19. Ерманский О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора. М., 1922.
20. Диспут о Тейлоре // Юридический вестник. 1915. Кн. IX.
21. Жеманов О.Н. Буржуазная индустриальная социология (Критический анализ). М., 1974.
22. Журавский А.Ф. Научная организация труда. М. — Л., 1926.
23. История буржуазной социологии XIX — начала XX века. М., 1979.
24. Задорожнюк И.Е. Инновационное предпринимательство (реферат).
25. История советской психологии труда. Тексты (20—30-е годы XX века). М., 1983.

26. Керженцев П.М. Принципы организации. М., 1968.
27. Керженцев П.М. НОТ. Научная организация труда и задачи партии. М.—Пг., 1923.
28. Крживицкий Л. Профессиональные типы. Размещение в обществе способностей // Современный мир. 1909. N 4, 6, 11.
29. Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. М., 1987.
30. Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. М., 1990.
31. Лавров Н.С. Основы научной организации труда и производства. Л., 1926.
32. Лавров С.Н., Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. М., 1989.
33. Любашевский Ю.А. Социальная психология для руководителя. М., 1976.
34. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. М., 1989.
35. Макиавелли Н. Сочинения. Т. I, М.—Л., 1934.
36. Научная организация труда двадцатых годов: Сб. документов. Казань, 1964.
37. Омаров А., Корицкий Э. Экономические воззрения О.А.Ерманского и его роль в развитии научной организации труда // Социалистический труд. 1987. N-8.
38. О предпосылках рациональной организации // Труды Всеукраинского ин-та труда. Вып. 2. Харьков, 1928.
39. Организация управления производством в капиталистических странах. М., 1972.
40. Поляков Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора // Бюллетень политического общества. 1914. N6.
41. Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента: Критический анализ. Мн., 1979.
42. Питер Л.Дж. Принцип Питера. М., 1990.
43. Политическое самообразование. 1987. N 10.
44. Попов А.В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция. М., 1989.
45. Пороховский А. Современные менеджеры: социально-экономическая роль // Вопросы экономики. 1981. N 3.

46. Пригожин А.И. Организации: системы и люди. М., 1983.
47. Промышленная социальная психология. Л., 1982.
48. Синк Д.С. Управление производительностью: Пер. с англ. М., 1989.
49. Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. М., 1972.
50. Сеченов И.М. Очерк рабочих движений. М., 1908.
51. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
52. Тейлор Ф.У. Тейлор о тейлоризме. М.—Л., 1931.
53. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М., 1925.
54. Темнов Е.И. Макиавелли. М., 1979.
55. Файоль А. Общее и промышленное управление. Л.—М., 1924.
56. Федюкин С.А. Некоторые аспекты изучения истории советской интеллигенции // Вопросы философии. 1980. N 9.
57. Уотермен Р. Фактор обновления / Пер. с англ. М., 1988.
58. ЦИТ и его методы НОТ. М., 1970.
59. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.—Л., 1931.
60. Юсим М.А. Этика Макиавелли. М., 1990.
61. Acad. of Manag. J., 1966. Vol.9. №2.
62. Alien M.P. Management Control in the Large Corporation: Comment on Zeitlin // Amer. J. of Sociol., 1976. Vol. 81.
63. Anderson R.C. Management practices. N.Y., 1960.
64. Applied Sociology: Roles and Activities of Sociologists in Diverse Settings. San Francisco, 1983.
65. Berg I. Managers and Work Reform. L., 1978.
66. Beri A.A., Jr., Means G.C. The modern corporation and private property. N.Y., 1967.

67. Black J., Ackers P. The Japanization of British industry? // *Employee Relat*, 1988. Vol. 10. №6.
68. Boghossian F.H. Build quality in; don't inspect it // *SAM Adv. Manag. J.*, 1988. Vol. 53. №4.
69. Bremer M.S. Linking strategic management and ongoing quality improvement // *Nat. Prod. Rev.*, 1988—1989. Vol. 8. № 1.
70. Burnham J. *The Managerial Revolution*. N.Y., 1941.
71. Carlisle H.M. *Management: Concepts and Situations*. Science Research Associates, Inc., Chicago, 1976.
72. Cartter A.M. *Ph.D'S and the Academic Labor Market*. N.Y., 1972.
73. Cheit E. Business schools and their critics // *Calif. Manag. Rev.*, 1985. Vol. 27. № 3.
74. Cohen B.R. The conditional nature of scientific knowledge // *Theoretical Methods in Sociology* / Ed. by L.Freese. Pittsburg: Univ. of Pittsburg Press. 1980.
75. Cole S. The Hierarchy of the sciences? // *Amer. Sociol. Rev.*, 1983. Vol.89.№91.
76. Cook S.H. A fresh look at the basics // *Manag. World*, 1977. Vol. 6. № 2.
77. Daiute R. *Scientific Management and Human Relations*. N.Y., 1964.
78. Deep S. *Human Relations in Management*. Calif.: Glencoe Publ. Co., Inc., 1978.
79. Davis R.C. Frederick W. Taylor and the American Philosophy of Management // *Adv. Manag.* 1959. Vol. 24. № 12.
80. Dubin R. *The world of work*. N.Y., 1987.
81. Drucker P.P. *Concept of corporation*. N.Y., 1946.
82. Drucker P.P. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. L., 1974.
83. Ellul J. *The technological society*. N.Y., 1964.
84. *Encyclopedia of Social Sciences*. N.Y., 1933. Vol. 10.
85. Feirabend R. Modern Konzepte in der Logistik // *Schmalenbachs Z. Betriebswirt. Forsch.*, 1988. 40. № 6.
86. Follett M.P. *Dynamic Administration*. N.Y., 1942.

87. Franke R.H. The Hawthorne Experiments: Re-View // Amer. Sociol. Rev., 1979. Vol. 44. № 5.
88. Galbraith J. The Affluent Society. Cambridge (Mass.), 1958.
89. Cans H. Siciology in America: The Discipline and the Public // Amer. Sociol. Rev., 1989. Vol. 54. № 1.
90. Harv. Bus. Rev.. 1975. Vol. 53. № 4.
91. Harv. Bus. Rev. 1986. Vol. 54. № 1.
92. Heckman I.L. Human Relations in Industry // Encyclopedia of Management. N.Y., 1963.
93. Hersey P., Blanchard K. Management of organizational behaviour. N.Y., 1972.
94. Herzberg F. Work and the Nature Man. N.Y., 1966.
95. Hiromoto T. Das Rechnungswesen als Innovatioumotor // Haruardmanager, 1988. 11. № 1.
96. HodgettsR.M.Management:theoryprocessandpractice.Philadelfia, 1975.
97. Homby T., Thomas R. Toward a better Standard of management // Personnel Manag., 1989. Vol. 21. № 1.
99. Jay A. Management and Machiavelli. N.Y., 1968. J. of Manag., 1988. Vol. 4. № 3.
100. Katz D., Kahn R. The Social Psychology of organization. N.Y., 1966.
101. Likert R. New patterns of management. N.Y., 1970.
102. Lockett H. Culture and the Problems of Chinese Management // Organ stud., 1988. 9. № 4.
103. Management princeples and practice. Donnington Press, St. Albans, 1971.
104. Madge J. The Origins of Scientific Sociology. N.Y., 1968.
105. MasloyA.H. Motivation and personality. N.Y., 1970.
106. Masloy A.H. A Theory of Human Motivation // Psychol. Rev., 1943. July.
107. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. L,, 1949.
108. McFarland D.E. Management Principles and Practices. MacMillan, 1962.

109. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y., 1960.
110. Miner J.B. Personnel and Industrial Relations. A Managerial Approach. N.Y., 1969.
111. MooneyJ.D., ReileyA.C. Onward industry. N.Y., 1931.
112. MooneyJ.D., ReileyA.C. The Principles of Organization. N.Y., 1939.
113. MooneyJ.D. The Principles of Organization (rev. ed). N.Y., 1954.
114. Nelson D. Frederick W. Taylor and the rise of scientific managemnr. Medison, Wisconsin Press, 1980.
115. New forms of work organization ILO, Geneva, 1979. Vol-s 1-2.
116. Papers on the Sceince of Administration. N.Y.m 1937.
117. ParsonsH.M.WhathappendatHawthom? //Sceince, 1974. Vol. 183. March.
118. Pollard H.R. Development in Managerial Thought. L., 1974.
119. Reif W.E. Intrinsic Versus Extrinsic Rewards: Resolving the Controversy // Human Resource Management, 1975. № 2.
120. Rossi P. Presidential Adress // Amer. Sociol. Rev., 1980. Vol. 45. № 6.
121. Rocthlisberger F.J., Dickson W.J. Management and the worker. Harv. Univ. Press, 1941.
122. Schneider S.C. National vs. Corporate Culture: Implications for human resource management // Hum. Resour. manag., 1988. Vol. 27. № 2.
123. Science indicators 1982: Rep. of the Nat. science board. Wash., 1983.
124. Selling Newsletter with Selling Skills. 1988. Vol. 34. № 5.
125. Selling Newsletter with Selling Skills. 1988. Vol. 34. № 7.
126. Shetty J.K. Managing product quality for profitability // SAM Adv. Manag. J., 1988. Vol. 53. № 4.
127. Shores D. TQC: Science, Not Witchcraft // Oual. Progr. 1989. Vol. 22. № 4.
128. Simon H. Administrative behaviour. N.Y., 1959.
129. SmelserNJ., Content R. The Changing Academic Market. Calif., 1980.

130. Taylor F.W. The principles of scientific management. N.Y., 1923.

131. Urwick L.F. The Elements of Administration. N.Y., 1943.

132. Walley B.H. The manufacturing phoenix // Manag. Audit. J., 1989. Yo1.4.№ 1.

133. Wardwell W. Critique of recent professional «Put-Down» of the Hawthorn research //Amer. Sociol. Rev. 1979. Vol. 44. Ns 5.

134. Weber M. Theory of Social and Economic Organization. Glencoe III. The Free Press, 1947.

135. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft. Tubingen, 1921.

Содержание

От
автора.....
..... 2

Глава 1 ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА
«МЕНЕДЖМЕНТ»..... 5

Античный
демагог.....
..... 5

Деспотия — неограниченная
власть.....
..... 5

Своекорыстный искатель
популярности.....
..... 5

Педагог и
наставник.....
..... 5

Предприниматель и
менеджер.....
..... 6

Искусство
выездки.....
..... 6

Мотивация добровольного
подчинения..... 7

Невидимые факторы
успеха..... 7

Менеджер — наемный
работник..... 7

Мальчик на
побегушках?..... 7

Вопросы к
главе..... 8

Глава 2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
РЕВОЛЮЦИИ..... 8

Первая управленческая
революция..... 8

Деловые отношения и
письменность..... 8

Вторая управленческая
революция..... 9

Третья управленческая
революция..... 9

Четвертая управленческая
революция..... 9

Профессионализация
менеджера..... 10

Специализация
менеджера..... 10

Корпоративный
менеджмент..... 10

Пятая управленческая
революция..... 11

Вытеснение
капиталиста..... 11

Зарождение теории менеджерской
революции..... 11

Усиление и господство
бюрократии..... 12

Менеджеры как социальный
класс..... 12

Отделение собственности от
контроля..... 12

Менеджмент-
бум..... 13

Грядет ли новая управленческая
революция?..... 13

Управленческие революции в
России..... 14

Вопросы к
главе..... 15

Конкретный пример 1. Свод законов
Хаммурапи..... 15

Вопросы к
примеру..... 16

Конкретный пример 2. Школа чиновников в Древнем Египте..... 16

Вопросы к примеру..... 17

Глава 3 АНТИЧНОСТЬ: ЗАРОЖДЕНИЕ ЦИВИЛИЗОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА..... 17

Кибернетика — искусство управления..... 17

Ойкономия — управление хозяйством..... 18

Самый рентабельный бизнес..... 18

Прекраснее и рациональное..... 19

Цивилизация венчурных фирм..... 19

Философы — предприниматели..... 20

Цивилизация культурного рынка..... 20

Партисипативный менеджмент древних греков..... 21

Вопросы к главе..... 21

Глава 4 МАКИАВЕЛЛИ: ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАСТИ И ДИДЕРСТНА..... 21

Провозвестник европейского менеджмента..... 21

Историческое лицо эпохи..... 22

Страсть к приобретению и страх потерять..... 22

Победителей не судят..... 22

Воля к власти..... 23

Свобода — всего лишь желание не быть угнетенным..... 23

Толпа идет за видимостью успеха..... 24

Страх и любовь..... 24

Честный ошибается чаще..... 24

Руководитель не должен быть щедрым..... 25

Полезнее держать в страхе..... 25

Быть щедрым — значит быть зависимым..... 25

Вознаграждай постепенно, наказывай сразу..... 25

Качества льва и свойства
лисицы..... 26

Зависть порождает врагов, напористость —
сторонников..... 26

Личности и
безличности..... 26

Принцип
относительности..... 27

Относительность и принцип
разграничения..... 27

Кругооборот форм
управления..... 27

Принцип принятия
решений..... 28

Значение идей
Макиавелли..... 28

Вопросы к
главе..... 28

Глава 5 Основоположники «НАУЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА»..... 28

Развитие теоретических
воззрений..... 29

Социально-экономические
предпосылки..... 29

Манчестер — центр
менеджмента..... 29

Плеяда великих
англичан..... 30

Эксперимент Болтина и
Уатта..... 30

Р.Оуэн — прагматик и
утопист..... 31

Эксперимент в Нью-
Ленарке..... 31

Крах Оуэна-
социалиста..... 31

Причины взлета и
падения..... 31

Значение идей
Р.Оуэна..... 32

Подготовительный
этап..... 33

Последователи «ранних
менеджеров»..... 33

Вопросы к
главе..... 33

Глава 6 «НАУЧНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»..... 34

Центр менеджмента перемещается в
Америку..... 34

Старая фабричная
система..... 34

Филадельфия — новый центр менеджмента.....	35
Общество инженеров-механиков.....	36
Биография Ф.Тейлора.....	36
Лидеры движения «научный менеджмент».....	36
Ф.Джилбретт.....	37
Вопросы к главе.....	38
Конкретный пример. Правила экономии движений.....	38
Вопросы к примеру.....	38
Глава 7 Классическая геометрия труда.....	38
Законы и принципы научной организации труда.....	39
Дифференциальная система оплаты.....	41
Обогащение или упрощение труда?.....	42
Хронометраж и распределение работ.....	43

Вопросы к
главе..... 43

Глава 8 УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ..... 44

Программа «достигающего
рабочего»..... 44

Образец — школьный
класс..... 45

Создать гарантии только для
лучших..... 45

Работа должна бросать
вызов..... 46

Мотивация, оценка и
продвижение..... 46

Программа «достигающего
руководителя»..... 47

Функциональное
администрирование..... 47

Социальный
мониторинг..... 48

Процесс межличностной
коммуникации..... 48

Стиль
руководства..... 49

Дисциплинарная
система..... 49

Вопросы к главе.....	49
Конкретный пример. Внедрение тейлоризма в Венгрии.....	50
Вопросы к примеру.....	50
Глава 9 РЕСТРИКЦИОНИЗМ И «РАБОТА С ПРОХЛАДЦЕЙ».....	51
«Работа с прохладцей».....	51
Кому выгоден «средняк»?.....	52
Рестрикционизм на «Айвазе».....	54
Культурные особенности.....	56
Исследования А. Ф. Журавского.....	57
«Работа с прохладцей» сегодня.....	57
Вопросы к главе.....	58
Глава 10 ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	58
Биография Г.Эмерсона.....	59

Системы Тейлора и Эмерсона.....	59
Всемирная история с позиций менеджмента.....	59
Уроки военного предпринимательства.....	60
Уроки японского бизнеса.....	61
Два типа организации.....	61
Пирамида беспорядка.....	61
Мания тоннажа.....	62
Работа производительная и напряженная.....	62
Вид на управленческую пирамиду снизу.....	63
Управление от достигнутого.....	63
Дисциплина ответственности.....	64
Значение идей Г. Эмерсона.....	64
Вопросы к главе.....	64

Глава 11 СОЦИОЛОГИЯ БЮРОКРАТИИ.....	64
Проблема национального своеобразия.....	65
Историческая миссия рационализации.....	65
Отчуждение и участие в управлении.....	66
Легальный тип господства.....	67
Сущность бюрократии.....	67
Исторические типы бюрократии.....	67
Достижение объективности через формализацию.....	68
Статус наемного работника.....	69
Бюрократия как идеальный тип.....	69
Бюрократия и социализм.....	69
Вопросы к главе.....	69
Конкретный пример 1. Египетская бюрократия.....	70

Вопросы к
примеру..... 71

Конкретный пример 2. Инструкция визиря
Рехмира..... 71

Вопросы к
примеру..... 71

Глава 12 АДМИНИСТРАТИВНАЯ
ТЕОРИЯ..... 71

Личность
А.Файоля..... 72

Управление как
администрирование..... 72

Тейлор и
Файоль..... 72

Функция
управления..... 73

Принципы
управления..... 74

Вопросы к
главе..... 75

Глава 13 КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА
МЕНЕДЖМЕНТА..... 75

Достижения и значение
«классиков»..... 75

Структура классической
шкоды..... 75

Формальная логика Муни и Рейли.....	76
Лидерство и скалярный принцип.....	77
Эстафету принимают англичане.....	78
«Синтетический подход» Урвика и Гьюлика.....	78
Методология классической школы.....	80
Основы классической парадигмы организации.....	80
Вопросы к главе.....	82
Глава 14 ЗАРОЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И ЕГО РАЗВИТИЕ В СССР.....	82
Дореволюционный период.....	82
Постреволюционный период.....	84
Тектология А.Богданова.....	86
Язык науки — язык эпохи.....	87
«Индустриальная утопия» О.Ерманского.....	87

На стыке разных методологий..... 88

Концепция НОТ А.Ф.Журавского..... 89

Вопросы к главе..... 89

Глава 15 КУЛЬТУРА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ А. ГАСТЕВА..... 89

Жизнедеятельность А. Гастева..... 90

Концепция культурных установок..... 90

Трудовое обучение..... 91

Культура труда..... 91

Вопросы к главе..... 92

Конкретный пример. Памятка-правила..... 92

Вопросы к примеру..... 93

Глава 16 РАЗРАБОТКИ ХАРЬКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОТЕХНИКА..... 93

«Теория распоряжений»..... 94

Вопросы дисциплины.....	94
Конкретный пример. Ситуационный подход Ф.Дунаевского.....	95
Развитие психотехники.....	95
Психотехника на предприятии.....	96
Предпосылки институционализации.....	97
Вопросы к главе и примеру.....	97
Глава 17 СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ И ПРАКТИКА НОВОВЕДЕНИЙ.....	97
Практика А. Гастева.....	97
Конструктивизм Н.Витке.....	99
Методология Ф.Дунаевского.....	101
Практика внедрения: сравнение систем.....	103
Вопросы к главе.....	105
Глава 18 ХОТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ.....	105

Хоторнские эксперименты: первый этап.....
..... 106

Хоторнские эксперименты: второй этап.....
..... 106

Хоторнские эксперименты: третий этап.....
..... 107

«Хоторнский эффект».....
..... 108

Пересмотр хоторнского открытия.....
..... 108

Вопросы к главе.....
..... 110

Конкретный пример. Эксперимент на предприятии «Вольво»..... 110

Вопросы к примеру.....
..... 111

Глава 19 ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ.....
..... 112

Зарождение новых подходов.....
..... 112

Структура теории потребностей Д.Маслоу.....
..... 112

Динамика потребностей.....
..... 113

Потребности на рабочем месте.....
..... 114

Глава 20 ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ХЕРЦБЕРГА М МАКГРЕГОРА.....	115
---	-----

Двухфакторная теория Ф.Херцберга.....	115
--	-----

Применение теории Херцберга.....	117
-------------------------------------	-----

Теория стилей руководства Д.Макгрегора.....	118
--	-----

Диагностика и внедрение.....	119
---------------------------------	-----

Взаимосвязь теорий.....	120
----------------------------	-----

Конкретный пример. Макгрегор Д. Человеческий аспект предприятия.....	120
---	-----

Вопросы к главе и примеру.....	122
-----------------------------------	-----

Глава 21 МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ.....	122
--	-----

Инстинктивная теория мотивации У.Джемса.....	122
---	-----

Теория ожиданий и ценностей.....	123
-------------------------------------	-----

Мотивация достижения Д.Макклелланда.....	123
---	-----

«Формула успеха» Дж.Аткинсона.....	124
---------------------------------------	-----

Мотивация и вероятность
успеха..... 124

Атрибутивная теория
мотивации..... 125

Шкала «интернальности —
экстернальности»..... 125

Власть и
лидерство..... 125

Склонность к
рisku..... 126

Когнитивная теория и эвристика
мышления..... 127

Социальный контекст
предпринимательства..... 127

Вопросы к
главе..... 128

Глава 22 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ..... 128

Что такое социальная
организация..... 129

Переменные организационного
поведения..... 129

Виды власти в
организации..... 130

Ценностный
барьер..... 130

Шкала Танненбаума и Шмидта.....	130
Модель Дж.Хоманса.....	131
Теория незрелости К.Арджириса.....	131
Теория стилей Р.Лайкерта.....	131
«Стимулирующий» и «предупредительный» стили.....	132
Модель Блейка и Моутона.....	132
Концепция страха и любви А.Этциони.....	133
Модель успешного руководителя Б.Басса.....	133
Модель эффективной организации Р.Лайкерта.....	134
Выбор Стиля.....	135
Стратегия организационного изменения.....	136
Вопросы к главе.....	136
Глава 23 Современный менеджмент.....	137

Стратегическое планирование.....	137
Маркетинг.....	138
Управление качеством.....	138
Логистика.....	139
Управление проектом и управление затратами.....	140
Новые области менеджмента.....	140
Управление персоналом и требования к менеджеру.....	141
Вопросы к главе.....	141
ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ.....	141
Упражнения.....	141
Задачи.....	144
Ответы к упражнениям.....	144
Ответы на задачи.....	145
ЛИТЕРАТУРА.....	145

Содержание.....	148
-----------------	-----

Альберт Иванович КРАВЧЕНКО

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Редактор: Т.Л. Тимакова Компьютерная верстка: Н.Б. Борисова Корректор: Т.Л. Тимакова

Литературное агентство "Академический проект"

Изд. лиц. № 065723 от 10.03.98.

111399, Москва, ул. Мартеновская, 3

Подписано в печать с готовых диапозитивов 2.12.99. Формат 84x108/32. Гарнитура Балтика. Бумага офсетная. Печать офс. Усл. печ. л. 18,48. Тираж 5000 экз. Заказ № 51.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК-005-093, том 2; 953000 — книги, брошюры.

Отпечатано с готовых диапозитивов

на ГИПП «Уральский рабочий»,

620219, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13.