

Министерство образования Российской Федерации
Ярославский государственный университет им П.Г. Демидова

О.К. Платов

**История развития, школы
и модели менеджмента**

Учебное пособие

Ярославль 2003

ББК 65.290-2-03я 73

П 37

УДК 338.242

Платов О.К.

История развития, школы и модели менеджмента: Учеб. пособие / Яросл. гос. ун-т. Ярославль, 2003. 106 с.

ISBN 5-8397-0273-0

В пособии рассмотрены вопросы истории развития менеджмента, эволюции управления от первобытного общества до настоящего времени; разные подходы к менеджменту; возникновение и развитие различных школ менеджмента, их сущность, содержание и особенности; модели менеджмента; развитие менеджмента в России и СССР.

Предназначено для студентов экономического факультета.

Библиогр.: 12 наименов.

Рецензенты: кафедра экономики и организации войскового хозяйства Ярославского военного финансово-экономического института; д-р экон. наук А.Л. Немиров.

ISBN 5-8397-0273-0

© Ярославский
государственный
университет, 2003
© О.К. Платов, 2003

Введение

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным словосочетанием «управление организацией или предприятием» стало нередким и другое – «менеджмент организации или предприятия». В настоящее время они чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Основанием для этого является одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом «управление» и английским «менеджмент». Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

В «Советском энциклопедическом словаре» (изданном в начале 80-х гг.) управление определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление трактуется как такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие. В одном из первых отечественных учебников по научным основам управления производством (1969 г.) управление определялось как целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. В Оксфордском русско-английском словаре содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и руководства; это люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал.

Менеджмент – это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд, для достиже-

ния заданных целей с максимальной эффективностью. Такое определение приводится в «Международном справочнике по менеджменту», изданному в Англии. Как мы видим, управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь лишь сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Таким образом, потребность в менеджерах, их знание, опыт и интуиция требуются именно в тех направлениях производственной и коммерческой деятельности, которые менее всего поддаются формализации. Уже исходя из приведенных подходов и размышлений видно, что менеджмент – понятие комплексное и многоаспектное. Понимание этой сложной и одновременно необходимой экономической категории немислимо без обращения к эволюции менеджмента.

Глава 1. Эволюция управленческой мысли

Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без управления. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу.

Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них возникла необходимость управления.

На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века.

Египетские пирамиды, построенные в 3000 – 2000 гг. до н.э., являются ярким свидетельством не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Строительство огромных пирамид требовало, прежде всего, четкого планирования.

Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих.

У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главное в управлении – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Линейная структура управления государством получила выражение в системе управления Римской империей. Основной проблемой был сбор налогов со всех ее частей, значительно удаленных друг от друга. Прямое правление из Рима осуществить было крайне трудно. Изменение структуры управления позволило укрепить могущество Римской империи.

В практике управления существуют примеры организаций, возникших в глубокой древности и успешно функционирующих и в настоящее время благодаря созданию рациональной структуры управления. К их числу относится римская католическая церковь, имеющая наиболее простую структуру управления: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник.

К сожалению, эволюция управленческой мысли в России этого периода изучена недостаточно.

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в. С ней связано и выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На производстве появился мастер, который вскоре стал ненавистен для рабочих. На этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах.

Промышленная революция дала толчок развитию теоретических исследований и практики управления. Большой вклад в формирование науки управления внесли английские политэкономы Уильям Петти, Адам Смит и Давид Рикардо.

Нельзя не отметить огромного вклада английского социалиста-утописта Роберта Оуэна в развитие управленческой мысли и практики управления. Ранее других он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет. На формирование теории управления в социалистическом обществе большое влияние оказали труды К. Маркса и Ф. Энгельса. Не занимаясь исследованиями природы и сущности управления, они внесли свой вклад в формирование этой науки с помощью созданных ими методов исследования. К. Маркс выводит необходимость разделения труда из развития кооперации: капиталист часто не в состоянии самостоятельно управлять своей фабрикой. Кроме того, в этом нет необходимости, так как труд по надзору, совершенно отделенный от собственности на капитал, всегда предлагался в избытке. Поэтому сделалось необязательным, чтобы этот труд по надзору выполнялся капиталистом. Таким образом, результатом разделения труда явилось обособление управления, которое стало рассматриваться в качестве особой функции любого совместного труда.

В этот же период времени Ф. Энгельс указал на то, что следует различать управление вещами и управление людьми. От этого тезиса в дальнейшем будут отталкиваться многие ученые в своих исследованиях.

Однако до эпохи империализма функция управления осуществлялась самим капиталистом и небольшой группой приближенных к нему лиц. Роль специально подготовленных управляющих особенно усили-

вается в эпоху развития монополистического капитализма. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы.

Таким образом, предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются:

- индустриальный способ организации производства;
- развитие рыночных отношений, основными элементами которых выступают спрос, предложение и цена.

Для систематизации этапов развития науки управления первоначально использовался исторический подход с применением хронологического принципа.

Американские ученые Г. Кунц и С. О'Доннел разработали более подробную классификацию подходов. Однако эта работа не дала желаемых результатов.

На протяжении всей истории развития менеджмента ученые и исследователи управленческих проблем предпринимали попытки разработать универсальную классификацию школ менеджмента. Предложенные ими классификации носят в известной мере условный характер. Это объясняется тем, что практически невозможно отразить все оттенки различных взглядов и позиций, трудно найти один универсальный принцип, который следует положить в основу классификации.

В американском учебнике по управлению описан современный взгляд на классификацию подходов и школ, а также оценен их реальный вклад в развитие управленческой мысли. В настоящее время известны четыре важнейших подхода, которые позволили выделить четыре школы управления, каждая из которых базируется на своих позициях и взглядах:

Подход с точки зрения научного управления	→	Школа научного управления
Административный подход	→	Классическая (административная) школа в управлении
Подход с точки зрения человеческих отношений и подход с точки зрения науки о поведении	→	Школа психологии и человеческих отношений
Подход с точки зрения количественных методов	→	Школа науки управления (количественная)

Потребность разработки новых методологических подходов непосредственно связана с бурным развитием бизнеса, ускорением научно-технического прогресса.

Все вышеуказанные школы внесли значительный вклад в развитие науки об управлении.

Глава 2. Классификация подходов в менеджменте

История развития менеджмента как науки свидетельствует о том, что накоплен значительный практический материал, разработано большое количество теорий, в которых нашли отражение различные взгляды и точки зрения по проблемам управления.

На начальных этапах формирования и развития управленческой мысли довольно четко прослеживались источники возникновения новых управленческих идей. Однако уже в 30 – 40-х гг. нашего столетия сформировалось огромное количество новых теорий, концепций, направлений исследований, подходов как в самой науке управления, так и в смежных с ней науках. Появилась необходимость размежевания предмета, объекта, содержания науки управления и других наук. Кроме этого, потребовалось провести систематизацию сложившихся школ в управлении.

Трудности осуществления классификации основных этапов менеджмента связаны с тем, что представители различных школ используют теории и концепции других школ. Внутри каждой школы можно выделить различные направления, ответвления, которые применяют разные методологические подходы, исследуя один и тот же объект управления. Так, например, американские исследователи Лоуренс, Лорш, Фидлер широко пропагандировали ситуационный подход, а Моклер ввел понятие «ситуационная теория управления».

В связи с обилием школ, подходов и концепций, изложенных в литературе по управлению, очень трудно четко выделить подходы и школы менеджмента.

Первоначально использовался исторический подход с применением хронологического принципа для проведения периодизации эта-

пов развития науки управления. Этот подход позволил определить специфические особенности системы управления при смене общественно-экономических формаций и стадий их развития.

Развитие управленческой системы дает толчок к новым управленческим исследованиям и разработкам, которые затем следует применять в практической деятельности. Таким образом, наблюдается прямая и обратная связь между теорией и практикой управления.

Американские ученые Кунц и О'Доннел предприняли попытку систематизации имеющихся научных знаний. Ими был предложен ряд подходов к исследованию управленческих проблем:

- 1) эмпирический, или основанный на анализе конкретных ситуаций;
- 2) с точки зрения межличностных отношений;
- 3) с позиции группового поведения;
- 4) как к процессу функционирования кооперированной социальной системы;
- 5) как к социотехнической системе;
- 6) с точки зрения принятия решений;
- 7) как к процессу обмена информацией, центром которой является управляющий;
- 8) с позиции математических методов, или «научного управления»;
- 9) операциональный подход.

Каждый из названных подходов формирует соответствующую школу.

При *эмпирическом подходе* к управлению изучается предшествующий опыт успеха и неудач с целью использования его в сходных ситуациях, которые могут возникнуть в будущем. Однако, по мнению авторов, вероятность того, что в будущем возникнут ситуации, аналогичные прошлым, ничтожна. Кроме того, «метод, оказавшийся "правильным" в прошлом, может совершенно не соответствовать схожей ситуации в настоящем».

Подход к управлению с точки зрения межличностных отношений главное внимание уделяет человеческому фактору. Процесс управления рассматривается с «позиции «человеческих отношений», с позиции лидерства или с позиции поведенческих наук. Одним из основных принципов этой школы является то, что люди на предпри-

ятии работают вместе для достижения групповых целей, и поэтому «люди должны понимать людей».

Подход к управлению с позиции группового поведения непосредственно связан с подходом с точки зрения межличностных отношений. Поэтому их часто путают, а то и объединяют в один подход. Тематика исследований представителей этой школы охватывает широкий круг вопросов: «от изучения малых групп до поведенческого состава больших групп на каком-либо предприятии». Рассмотрение предприятия как социального организма явилось значительным вкладом этой школы в изучение управления.

Подход к управлению как процессу функционирования кооперированной системы рассматривает отношения между людьми как кооперированную социальную систему. Духовным отцом школы социальных систем считается Барнард, который разработал теорию сотрудничества (кооперации) и теорию кооперированных систем. В выделенных им системах он рассматривал только социальные элементы и существующие между ними взаимосвязи, которые он называл «организацией».

Подход с позиции социотехнических систем, основоположником которого считается Трист, рассматривает организацию как две системы: социальную и техническую, каждая из которых воздействует на другую систему. Для успешной работы организации ей требуется, помимо трудовых ресурсов, техника и технология. Основное внимание уделяется рациональной организации производства. Рассмотрение социальной системы и технической системы в их взаимодействии явилось ценным вкладом данной школы в разработку теории управления.

Подход к управлению с позиции принятия решений основывается на необходимости выбора одного оптимального решения из нескольких возможных альтернативных вариантов. Этот подход часто требует создания моделей и применения экономико-математических методов. Вместе с тем теория решений занимается не только самими решениями, но и изучает предприятие как социальную систему.

Подходы к управлению с позиций информационного центра или научного управления непосредственно связаны с подходом с позиции теории принятия решений. Центральное место при этих подходах занимает экономико-математическая модель, с помощью которой выражается взаимодействие связей и избранных целей. Представители

этой школы рассматривают управление как систему математических моделей и процессов. Специалисты по исследованию и анализу операций называют себя «специалистами по науке управления».

Эти подходы подвергаются серьезной критике. Подчеркивалось, что математика – это только инструмент, который широко используется в управлении, поэтому не следует математический подход рассматривать в качестве самостоятельного направления.

Операциональный подход к управлению непосредственно связан со всеми вышерассмотренными подходами и заимствует из них все самое ценное, что имеет отношение к управлению. Операциональный подход включает в себя следующие элементы: межличностное поведение, групповое поведение, управленческий опыт, кооперирование, социальные системы, социотехнические системы, рациональный выбор управленческих решений, коммуникационные центры и «науку управления».

Позднее Кунц совместно с О'Доннелом разработали более подробную классификацию подходов. Однако предложенная классификация подходов не дала желаемых результатов по систематизации управленческих теорий, а привела Кунца, по его же выражению, в «управленческие джунгли».

Развитие науки и практики управления дало новую информацию о факторах, которые были не учтены предшествующими школами. Поэтому в последнее время были разработаны новые подходы, способствующие лучшему пониманию того, почему прежние подходы часто не выдерживали проверки практикой. Потребность разработки новых методологических подходов непосредственно связана с бурным развитием бизнеса, ускорением научно-технического прогресса. Новые подходы к управлению – процессный, системный, ситуационный.

Концепция процессного подхода возникла в рамках классической школы, которая пыталась описать функции менеджмента как независимые друг от друга. В противоположность этим взглядам, *процессный подход* позволяет рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (цели, задачи, структура, трудовые ресурсы, техника и технология), испытывающих постоянное влияние непрерывно изменяющейся внешней среды.

С *системным подходом* непосредственно связан ситуационный подход. Как и системный, ситуационный подход является способом разрешения управленческих проблем. *Ситуационный подход* сохра-

няет концепцию процессного подхода в целом, хотя требует учета специфики складывающихся ситуаций. По существу конкретная ситуация требует применения тех методов управления, которые позволяют достичь наибольшей эффективности работы организации.

Глава 3. Возникновение, формирование и содержание различных школ управления

3.1. Школа научного управления

Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связано с именами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилиан Гилбретт и Генри Гантта. Важной заслугой этой школы было положение о том, что управлять можно «научно», опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

Этот метод исследования впервые был применен к отдельно взятому предприятию американским инженером Ф.У. Тейлором, которого следует считать основоположником научного управления производством.

Термин «научное управление» впервые был предложен в 1910 г. Л. Брайдесом. После смерти Тейлора это название получило всеобщее признание применительно к его концепции.

Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей. Целью Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание он уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов.

Функции осуществления взаимодействия элементов производства были возложены на плановое или распределительное бюро предприятия, которому в его системе отводилось центральное место.

Важным вкладом Тейлора было признание того, что работа по управлению – это определенная специальность. Основной задачей предложенной им системы он считал сближение интересов всего персонала предприятия.

Философскую основу системы Тейлора составила концепция так называемого экономического человека, получившая в тот период широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно добиться максимальной производительности труда. Другой ложный принцип системы Тейлора заключался в провозглашении единства экономических интересов рабочих и менеджеров. Цели не были достигнуты.

Идеи Ф.У. Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать Генри Гантта, наиболее близкого его ученика. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства.

Френк Гилбретт и его супруга Лилиан Гилбретт занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Г. Эмерсон. Он исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности.

Генри Форд продолжил идеи Тейлора в области организации производства. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд машинами, т.е. сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора.

3.2. Классическая (административная) школа в управлении

Классическая, или административная, школа в управлении занимает отрезок времени с 1920 по 1950 г. Родоначальником этой школы

считается Анри Файоль, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Файоль и другие относились к администрации организаций, поэтому часто классическую школу называют административной.

Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Линдал Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Алфред П. Слоун, Г. Черч.

На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на четырех главных принципах:

- четкое функциональное разделение труда;
- передача команд и распоряжений сверху вниз;
- единство распорядительства («никто не работает более чем на одного босса»);
- соблюдение «диапазона контроля» (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных).

Все вышеуказанные принципы построения организации справедливы и для настоящего времени, несмотря на то, что достижения НТП наложили на них определенный отпечаток. Так, широкое использование в практической деятельности электронно-вычислительной техники упростило связи между органами (звеньями) управления в организации за счет ускорения обработки информации.

В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

3.3. Школа психологии и человеческих отношений

Одним из недостатков школы научного управления и классической школы было то, что они до конца не осознавали роли и значения человеческого фактора, который в конечном счете является основным элементом эффективности организации. Поэтому школу психологии и человеческих отношений, которая устранила недостатки классической школы, часто называют неоклассической школой.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета США Г. Мюнстербергом.

В 20 – 30-е гг. нашего столетия зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений.

Главным отличием школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т.е. теории человеческого поведения.

Одним из основателей школы психологии и человеческих отношений является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета Элтон Мэйо.

Представители школы «человеческих отношений» рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации. Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав «привязанности людей». Это – не простая задача, а «социальное искусство».

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации рабочих на производстве. Кроме того, учеными был явно завышен уровень воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.

Однако, несмотря на критику, которой подвергалась школа психологии и человеческих отношений, основные ее положения нашли

впоследствии отражение в новых, более сложных и современных концепциях менеджмента.

Большое место в исследованиях ученых, примыкающих к школе психологии и человеческих отношений, занимают проблемы мотивации людей в организации. К числу исследователей, уделивших этим проблемам значительное внимание, следует отнести: А. Маслоу, Ф. Герцбергера, Д. МакКлелланда, К. Альдерфера.

Наиболее последовательно концепция мотивации развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений, профессором школы менеджмента Мичиганского университета Дугласом Макгрегором. Макгрегор внес значительный вклад в развитие содержания теории человеческих ресурсов, сосредоточив свое внимание на вопросах лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях.

3.4. Школа науки управления (количественная школа)

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фостер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган.

Школа науки управления сформировалась в начале 50-х гг. и успешно функционирует в настоящее время. В школе науки управления различают два главных направления:

1. Рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.

2. Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему (рассматриваемую организацию), имеет свои определенные цели.

Процессный подход основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике.

Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию.

Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук и, прежде всего, математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой.

Начало применения математических методов в экономических исследованиях в XIX в. связывают с именем французского экономиста А. Каунота (1801 – 1877).

Возможность использования математики для решения экономических проблем вызвала большой интерес в России.

Ряд крупных специалистов, таких, как В.К. Дмитриев, Г.А. Фельдман, Л.В. Канторович, внесли большой вклад в разработку и развитие экономико-математических методов (ЭММ).

Особое место принадлежит Д.Е. Слуцкому, известному своими работами по теории вероятности и математической статистике. В 1915 г. он опубликовал статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на развитие экономико-математической теории. Через двадцать лет эта статья получила мировое признание.

Первая в стране Лаборатория экономико-математических методов была создана в 1958 г. в Академии наук В.С. Немчиновым.

В 1930 г. в г. Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные буржуазные экономисты И. Шумпетер, И. Фишер, Р. Фриш, М. Калецкий, Я. Тинберген и др. Ассоциация стала выпускать журнал «Эконометрика». Образование этой ассоциации послужило отправным моментом создания математической школы экономистов.

Отличительной особенностью науки управления является использование моделей. Модели приобретают особенно важное значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив.

Таким образом, 50-е гг. XX в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза

идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что управление – это не только наука, но и искусство.

Глава 4. Тейлор – основоположник научного управления производством

Основоположником современной науки управления является американский инженер Ф.У. Тейлор. Основные теоретические положения концепции Ф.У. Тейлора изложены в следующих работах: «Сдельная система» (1895), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912). Труды Тейлора являются обобщением его собственного практического опыта. В 1885 г. Тейлор становится членом Американского общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США.

Ф.У. Тейлор родился в городе Джерментауне, штат Пенсильвания. Среднее образование получил в Европе. Занимаясь заочно в технологическом институте, в 1878 г. получил диплом инженера-механика. И в этом же году поступил в механический цех завода Мидвельской стальной компании (одного из крупнейших металлургических заводов в Бетлехеме), где прошел все ступени в административном аппарате – от мастера до главного инженера. Работая на заводе, Тейлор начал проводить первые эксперименты в области скоростных методов металлообработки, которые впоследствии принесли ему славу. Получив назначение на должность главного инженера, Тейлор приступил к внедрению скоростных методов в производство и здесь столкнулся с проблемой противодействия со стороны рабочих. Стремясь сломить это сопротивление, Тейлор применял традиционные для того времени методы принуждения, вплоть до увольнения или понижения уровня оплаты труда, найма новых рабочих взамен уволенных и т.д. Некоторые рабочие, боясь наказаний, увеличивали интенсивность своего труда, что вызывало недовольство остальных. На рабочих оказывалось такое давление, что они вынуж-

дены были или снижать нормы своей выработки, или уходить с завода. Угрожали и самому Тейлору. Видимо, это противостояние рабочих и администрации явилось в числе других одной из причин задуматься над необходимостью перестройки системы управления таким образом, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными.

Часто под управлением понимался сам процесс производства продукции. Люди, возглавляющие предприятия, не имели достаточных управленческих навыков и в своей работе опирались главным образом на свой опыт, осуществляя руководство методом проб и ошибок. Еще не сформировалась мысль о необходимости специальной подготовки управленческих работников, хотя уже было видно, что ранее применяемые способы управления не приносят желаемых результатов.

Целью Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса некоего труда и его организации на составные части и последующем анализе этих частей. В частности, он разделил процесс организации на следующие элементы:

- установление цели деятельности предприятия в целом и каждого работника в отдельности;
- выбор средств деятельности и их применение на основе заранее составленного плана;
- контроль за результатами деятельности.

Целью научной организации труда на предприятии является осуществление производства с наименьшей затратой ресурсов (трудовых, материальных и денежных) при достижении максимальных результатов. Путь достижения этой цели – рационализация всех элементов производства: живого труда рабочих, средств труда (оборудования, машин, агрегатов, производственных площадей) и предметов труда (сырья, материалов, топлива, энергии).

Главное внимание Тейлор уделял повышению производительности труда, так как считал, что повышение производительности труда принесет изобилие как хозяевам, так и рабочим. В падении производительности труда виноваты неэффективные системы управления.

Можно выделить следующие основные положения (принципы) концепции Ф.У. Тейлора:

1. Замена эмпирических приемов научным исследованием элементов.

Основным положением концепции Ф.У. Тейлора является необходимость установления рабочему научно обоснованного дневного задания и методов его выполнения. Тейлор считал, что управляющие не знают потенциальных возможностей рабочего и поэтому устанавливают нормы выработки «на глазок». Управляющие не заинтересованы в росте выработки рабочих, перевыполнении норм, поэтому они урезают расценки. Тейлор полагал, что в этом состоит основная причина нежелания рабочих повышать производительность труда.

2. Разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, усилий, движений и т.п. Измерение рабочего времени с помощью «единиц времени».

Каждую работу Тейлор разбивал на составляющие элементы, а элементы – на приемы и движения с целью сокращения времени на их выполнение, а также на устранение ненужных и излишних приемов и движений. В процессе проведения экспериментов он производил замеры времени выполнения отдельных элементов и операций, изучал различные варианты их выполнения и выбирал из них наилучший. Величина нормы, или, как Тейлор называл ее, урока, определялась для лучших рабочих, которые трудятся с наивысшей производительностью труда. Те из рабочих, кто не мог или не хотел напряженно работать, подлежали увольнению. Таким образом, Ф.У. Тейлор ориентировался на индивидуальные качества рабочих. Он считал, что надзор за ними должен осуществляться на каждой фазе производства.

Главная цель разработанных методов состояла в том, чтобы любыми способами добиваться роста производительности труда рабочих, хотя бы и за счет их сверхэксплуатации.

3. Специализация функций как в производстве, так и в управлении.

Каждый рабочий и каждый управленческий работник должен знать, за какую функцию он несет ответственность. Большое внимание в системе Тейлора уделялось нормальному обслуживанию рабочих мест (инструментом, приспособлениями, тарой и пр.). На мастеров возлагалась обязанность своевременного обеспечения рабочих

мест всем необходимым для эффективной работы, обучения рабочих, в том числе инструктаж, выдача заданий за день вперед и т.д.

Свою систему Тейлор разработал применительно к производствам с тяжелым физическим трудом. При этом он считал, что каждый рабочий должен:

- получать тот объем работы, который он сможет качественно выполнить;

- развивать, особенно не напрягаясь, наивысшую производительность труда;

- работая с наивысшей производительностью труда, рабочий должен получать оплату, повышенную на 30 – 100% в зависимости от характера его работы;

- быть уверен, что в случае невыполнения своего урока он понесет потери в оплате труда.

Исходя из своего собственного опыта Тейлор знал, что далеко не всегда большая результативность трудового процесса достигается за счет роста усилий рабочих. Тейлором была предпринята попытка разрешать постоянно возникающие споры между администрацией и рабочими по поводу размеров норм выработки, величины заработной платы и т.п. С этой целью он разработал множество различных инструкций, методических указаний, стандартов, карточек и т. п. Анализ деятельности рабочих сопровождался пересмотром систем оплаты труда.

Согласно системе Тейлора для руководства всем предприятием предусматривался штат мастеров. Часть этого штата мастеров закреплялась за распределительным бюро и осуществляла связи с рабочими, устанавливала цены и расценки, наблюдала за общим порядком в мастерской. Другая часть штата мастеров включала в себя четыре категории мастеров, которые наблюдали за точным исполнением указаний распределительного бюро: инспектор; мастер по ремонту; мастер, устанавливающий темп работы; бригадир.

Таким образом, рабочие получали инструкции от нескольких мастеров. В свою очередь, мастера также действовали на основе разработанных для них инструкций, в которых точно определялись их функции, полномочия – права и ответственность. Все мастера должны были строго придерживаться и этих инструкций, и в случае заме-

ны одного мастера другим соблюдалась преемственность их указаний рабочим.

4. Подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу.

5. Планирование и подготовка работы. Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание он уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия. Большое значение имеет правильный выбор оборудования для выполнения определенной работы, уход за этим оборудованием и его ремонт, подготовка к работе инструмента и своевременное обеспечение им рабочих мест, а также заточка, ремонт и обмен инструмента и т.д.

Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов. Это, в частности, касалось рационального размещения оборудования и рабочих мест, выбора оптимальных путей перемещения материалов и полуфабрикатов внутри предприятия и цехов, т.е. кратчайшим маршрутам и с наименьшей затратой времени и средств.

Система Тейлора предусматривала не только пути рационализации каждого элемента производства в отдельности, но и определяла наиболее целесообразное их взаимодействие.

Функции осуществления взаимодействия элементов производства были возложены на плановое, или распределительное, бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место.

6. Разработка точных инструкций каждому работнику, в которых по каждой работе дается описание оптимальных методов их выполнения. Плановое бюро устанавливало методы изготовления продукции, состав оборудования, инструменты, приспособления, методы контроля. Кроме того, оно разрабатывало должностные инструкции на каждого исполнителя, начиная от рабочего и кончая административным персоналом. В должностной инструкции указывался объем работы, методы ее выполнения и сроки завершения. Ежедневно каждый рабочий должен получать инструкционную карточку, в которой указывался перечень выполняемых операций, применяемое оборудование, инструмент и приспособления, способы установки изделия на станке и методы его крепления, режимы обработки (величина подачи, скорость резания и др.).

7. Оплата по результатам труда. Дополнительная оплата за перевыполнение норм (урока).

Личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей. Для того чтобы заинтересовать рабочих в выполнении и перевыполнении установленных норм времени и выработки, Тейлор придавал большое значение стимулирующим системам оплаты труда. Значительной перестройке Тейлором была подвергнута система заработной платы. Она приняла строго индивидуальный, дифференцированный характер в зависимости от выполнения установленных норм. Движущей силой роста производительности труда и его оплаты Тейлор считал личную заинтересованность.

В первый период своей деятельности Тейлор ввел систему двойных расценок – повышенных при выполнении и перевыполнении норм и пониженных при их невыполнении. Впоследствии под влиянием своего ученика и последователя Г. Гантта Тейлор пропагандировал сдельно-премиальную систему, при которой в случае невыполнения норм выработки сохранялся минимум заработной платы, а при перевыполнении рабочий получал дополнительную оплату к основной сдельной расценке.

8. Отделение административной работы от производственной. Менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие – функцию исполнения. Использование вместо линейных функциональных мастеров, осуществляющих руководство рабочими.

В основе концепции Ф.У. Тейлора лежало разделение труда на две составляющие: труд исполнительский и труд распорядительский. Этот подход резко отличался от ранее существовавшей практики управления, когда рабочие были вынуждены, наряду со своей непосредственной работой, разрешать многие вопросы, относящиеся к административно-хозяйственной и административно-производственной сферам деятельности.

9. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда.

10. В системе Ф.У. Тейлора большое внимание уделялось организации учета и отчетности на предприятии. Эта работа поручалась специальному исполнителю в составе распределительного бюро, который вел повседневный учет как по рабочим местам по всем подразделениям предприятия, так и по административному персоналу. По

результатам учета необходимо было составлять различные графики, с помощью которых можно осуществлять контроль за ходом производства по основным показателям и принимать необходимые меры при нарушении установленных заданий.

Основной задачей предложенной им системы Тейлор считал сближение интересов всего персонала предприятия. По его мнению, не только администрация, но и рабочие заинтересованы в достижении целей предприятия путем тесного сотрудничества друг с другом. Повышая производительность своего труда, рабочие увеличивают выработку производимой продукции и, следовательно, заработную плату. Улучшаются условия жизни рабочих. А это в конечном счете приведет к возрастанию благосостояния всей страны. Принципы научного менеджмента сохраняют силу, если удовлетворяют каждую из сторон, и нет научного управления там, где обе стороны не чувствуют себя удовлетворенными. Ф.У. Тейлор назвал научный менеджмент «интеллектуальной революцией» не только относительно научного подхода к использованию труда рабочих, но и относительно совместной деятельности администрации и рабочих на основе общности их взаимных интересов. Научный менеджмент он рассматривал как процесс слияния материальных ресурсов производства; технологии и человеческих ресурсов для достижения эффективности производства и целей предприятия.

Научный менеджмент способствует развитию отношений товарищества, взаимовыручки и взаимопомощи между администрацией и рабочими. Это уже не прежние отношения между хозяевами и подчиненными, которые были характерны для прежних (старых) систем управления. Научный менеджмент способствует развитию инициативы рабочих. Вместе с тем, обращаясь к предпринимателям, Тейлор советовал им действовать методом «приманки» (учет желаний рабочих, их нужд и пр.), добиваясь благоприятного отношения рабочих. Однако он не исключал возможности использования и любых других методов и средств.

Среди факторов, способствующих повышению эффективности производства, основное место Тейлор отводил росту производительности труда рабочих за счет совершенствования методов организации и управления производством. Администрации в этом процессе отводилась второстепенная роль. Вместе с тем Тейлор признавал, что администрация принимает непосредственное участие в планировании,

учете и контроле заданий рабочим, и поэтому производительность труда рабочих находится в известной зависимости от совершенствования работы самой администрации. Поэтому научный менеджмент, считал Тейлор, является «интеллектуальной революцией» по отношению не только к рабочим любой сферы промышленности, но и к администрации предприятия. Он отмечал, что рабочие и предприниматели совместно обращают свое внимание на возрастание величины прибавочного продукта, пока он не увеличится настолько, что отпадает всякая необходимость в спорах относительно того, как его поделить.

Тейлором были сформулированы две основные задачи менеджмента:

- 1) обеспечение наибольшего процветания предпринимателя;
- 2) повышение благосостояния каждого работника.

Тейлор был убежден в том, что коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Более того, он считал, что процветание предпринимателей невозможно без роста благосостояния рабочих. Придавая большое значение решению проблем научной организации производства и труда, Тейлор хорошо понимал значение влияния окружающей среды на предприятие, т.е. внешних факторов, «стоящих решительно вне всякого контроля отдельных людей или коллективов».

Философскую основу системы Тейлора составила концепция экономического человека, получившая в тот период широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно добиться максимальной производительности труда. Другой ложный принцип системы Тейлора заключался в провозглашении единства экономических интересов рабочих и менеджеров. Эти цели не были достигнуты. Сам Тейлор писал о том, что никогда не можешь взглянуть в лицо ни одному рабочему, чтобы не увидеть в нем ненависти, и тогда чувствуешь, что каждый из них фактически твой враг. Такое заключение было обусловлено тем, что с первых же дней система Тейлора вызвала яростное сопротивление рабочих, сплотившихся против бесчеловечной «научной» потогонной системы. Научная система рационализации не привела к климату взаимного доверия между рабочими и капиталистами, в котором Тейлор видел

одно из условий рационализации. Тейлор заблуждался, считая, что рационализация, приводящая к росту прибыли капиталистов, будет принята рабочими тогда, когда и их доходы будут также расти. С именем Тейлора связывается первый прорыв в управленческой мысли, произошедший в начале века и заключающийся в том, что управлять можно «научно».

Принципы «научного управления» Тейлора нашли широкое применение не только в промышленности, но и во всех сферах человеческой деятельности. Во времена Тейлора рабочие не имели достаточного образования, поэтому его разработки способствовали обучению рабочих и повышению их квалификации. Кроме того, принципы организации труда Тейлора были положены в основу организации массово-поточного производства, создания конвейеров.

Глава 5. Принципы управления Анри Файоля

Можно указать следующие принципы управления А. Файоля:

1. Разделение труда или специализация.

Является естественным порядком вещей. Цель разделения труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях.

2. Полномочия и ответственность.

Полномочия – право отдавать приказы. Ответственность – ее составная противоположность. Где даются полномочия, там непременно возникает ответственность.

3. Дисциплина.

Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее сотрудниками.

4. Единоначалие.

Работник должен выполнять приказ только одного человека.

5. Единство направления.

Каждая группа работников, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена одним планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим.

Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала.

Чтобы обеспечить верность и поддержку персонала, они должны получать достойное вознаграждение за свою работу.

8. Централизация.

Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей, однако степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий труда. Появляется необходимость определения меры, обеспечивающей лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь.

Скалярная цепь – ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена.

10. Порядок.

Должно быть место для всего и все на своем месте.

11. Справедливость.

Сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала.

Служащий должен знать, что на следующий день у него есть рабочее место, а соответственно и заработок.

13. Инициатива.

Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает компании силу и энергию.

14. Корпоративный дух.

Любая команда должна работать вместе. Каждый должен вносить столько, сколько он может.

Для чего же создавал Файоль свои принципы, какой цели они призваны служить?

Как нетрудно заметить, они направлены на улучшение взаимоотношений управляющего персонала и работников. Для чего же, в свою очередь, необходимо эффективное взаимодействие верхней и нижней частей компании? Ведь бытует мнение, что легче выгнать неугодного работника, поскольку незаменимых людей не бывает и на его место придут другие. Дело в том, что практика показывает, что наличие взаимопонимания и стабильность коллектива всегда положительно сказываются на производительности труда, а наличие корпоративно-

го духа и выплата достойного вознаграждения персоналу предотвращают промышленный шпионаж, приносящий гораздо большие убытки. Все это способствует гармоничному развитию фирмы и максимальной эффективности ее работы, а следовательно, она быстрее других займет нишу рынка и найдет свое "место под солнцем", она придет к вершине успеха и сможет удержаться на ней, что является целью существования любой фирмы.

Существует также множество других принципов управления. В принципах управления Анри Файоля отражены не только экономические принципы управления, но и психологические принципы воздействия на персонал и взаимодействия с ним.

Глава 6. Школа человеческих отношений

Школа человеческих отношений зародилась в 20 – 30-е гг. XX в. В центре внимания этой школы находился человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений. В частности, Ротлисбергер рассматривал предприятие как целостную систему, в которой необходимо добиваться равновесия между технической и социальной сторонами и направлять усилия рабочих на сотрудничество друг с другом и достижение общей цели. Он отмечал, что за последние 100 лет произошло значительное техническое развитие производства, в то время как отношение к рабочему осталось на прежнем уровне, что недопустимо. Необходимо обеспечить каждому рабочему достойное социальное положение, что непосредственно отразится на повышении эффективности работы предприятия.

Поводом для возникновения школы психологии и человеческих отношений послужил социальный и психологический эксперимент, проведенный группой Мэйо с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих, и изыскания новых методов интенсификации труда. Работа проводилась на заводе в г. Хоторне, близ Чикаго. В начале 20-х гг. дела на предприятии шли неудовлетворительно из-за низкой производительности труда рабочих. Поэтому в 1923 г. администрация совместно с учеными Гарвардского университета нача-

ла проводить эксперимент по реализации идей Тейлора, т.е. как эксперимент по научному управлению. Этот эксперимент являлся логическим продолжением развития теории «научного управления», господствовавшей в то время. Однако эксперимент превзошел все ожидания: были сделаны крупные открытия, которые и привели впоследствии к возникновению школы человеческих отношений в науке управления.

Первоначальным замыслом работы было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда. На первом этапе была поставлена задача определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. Были созданы экспериментальная и контрольная группы. Производительность труда изменялась в обеих группах вслед за изменением уровня освещенности (соответственно увеличивалась или же уменьшалась в обеих группах). Отсюда был сделан вывод, что освещение оказывает на производительность труда очень незначительное влияние. Исследователи поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне сферы их контроля, и сделали вывод, что трудно проводить исследования в больших группах.

На втором этапе (в 1926 г.) к группе исследователей присоединился Мэйо – академически образованный человек своего времени, который имел подготовку в области психологии; он приобрел известность в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике. Объектом эксперимента стала бригада из шести молодых работниц, занятых на операции по сборке реле на конвейере; группа была изолирована от других работниц. Во время эксперимента 13 раз менялись условия труда: освещенность рабочих мест, температура воздуха, режим работы, питание, система оплаты труда и т.д. С введением дополнительных перерывов в работе производительность труда возросла, так как снизилась степень утомляемости. Несмотря же на другие нововведения и даже на их отмену, выработка работниц оставалась на прежнем уровне, следовательно, рост производительности труда девушек, занятых на сборке продукции, нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях работы. Однако его можно было объяснить тем, что называлось формированием организационной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы. Действительно, в процессе проведения эксперимента была создана обстановка внимания к труду работниц,

им внушалось, что их труд имеет важное значение для общества, подчеркивалась их роль в проводимом эксперименте. В самой группе работниц была создана свободная, непринужденная обстановка. Они подружились между собой, во время работы могли разговаривать друг с другом и отлучаться с рабочего места, что ранее в цехе запрещалось. При оплате их труда учитывалась выработка в группе, а не в целом по цеху. По мнению исследователей, все это способствовало формированию у работниц понимания их «социальной значимости», что послужило стимулом к изменению их отношения к своему труду, а следовательно, и к росту производительности труда.

Так возник термин «человеческие отношения», давший начало школе с аналогичным названием. Мэйо считается основным разработчиком теоретических основ этой концепции. В развитии ее практической части принял самое активное участие соратник Мэйо по Хоторнскому эксперименту Ротлисбергер. Эксперимент длился 8 лет. Это было самое крупное эмпирическое исследование из всех проводившихся в области менеджмента.

Неожиданные результаты эксперимента потребовали продолжения работ. Задачей третьего этапа было совершенствование непосредственного руководства людьми и улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к своей работе. Оказалось, что производительность труда каждого сотрудника в организации зависит как от самого работника, так и от трудового коллектива. Необходимость выявления этого влияния потребовала проведение четвертого этапа эксперимента.

Целью четвертого этапа было определение воздействия материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Ученые ожидали, что рабочие, стремящиеся больше заработать, будут оказывать влияние на медленно работающих, чтобы они увеличивали производительность своего труда. На практике же оказалось, что быстро работающие рабочие не стремятся наращивать темп своей работы, чтобы не выходить за рамки, принятые группой, боясь вызвать недовольство других рабочих. Вместе с тем медленно работающие рабочие все-таки делали все возможное для увеличения производительности своего труда. Они не хотели отставать от хороших работников.

На основании хоторнского эксперимента было сделано много научных открытий. Основными из них являются следующие:

- все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих отношений», с учетом «социального» и «психологического» факторов; сам производственный процесс и «чисто физические требования» к нему имеют относительно меньшее значение. Принято считать, что Мэйо научно доказал существование психосоциального фактора роста производительности труда;

- важность взаимоотношений между рабочими и руководителями; признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе;

- возникновение понятия «хоторнский эффект» – повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата. На самом деле работницы, зная, что они участвуют в эксперименте, старались работать лучше. Поэтому в практической деятельности следует стремиться избегать «хоторнского эффекта», учитывая то обстоятельство, что условия во время проведения эксперимента и в действительной жизни практически не совпадают. Мэйо отмечал, что менеджеры должны доверять рабочим и стремиться к созданию благоприятных отношений в коллективе.

Предметом специального исследования школы человеческих отношений становятся чувства рабочего, его поведение, настроения, убеждения и т.д. Сторонники этого направления считали, что рабочего можно побудить работать более производительно, если удовлетворить его социальные и психологические потребности.

Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т.е. теории человеческого поведения. Бихевиоризм (психология поведения) – это направление психологии, возникшее в конце XIX – начале XX в. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных. Родоначальником этого направления считается Э. Торндайк, несмотря на то, что термин «бихевиоризм» (от английского слова behavior – поведение) был предложен американцем Дж. Уотсоном в 1913 г. Бихевиоризм основывается на необходимости изучения поведения человека, которое непосредственно зависит от влияющих на него стимулов и, в свою очередь, оказывает обратное воздействие на них. Бихевиоризм исключал роль сознания и воли человека и акцентировал все внимание только на его поведении. Роль основного регулятора поведения человека отводилась выгоде. Бихевиориальный подход

был направлен на преодоление недостатков концепции «человеческих отношений». Его возникновение связывают с именем Ч. Барнарда. Впоследствии это направление развивалось в трудах А. Маслоу, Р. Лайкетра, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга, К. Арджириса.

В начале XIX в. в зарубежной практике постепенно формируется принципиально новый взгляд на человеческие ресурсы. На предприятии менеджер имеет дело с человеком в целом, а не только с его опытом, квалификацией и образованием, умственными и физическими способностями. Поэтому с работником надо обращаться как с личностью. Используя стандартные инструкции и правила, нельзя добиться стандартного поведения всех работников. К каждому из них необходим индивидуальный подход. Это находит свое выражение в том, что, с одной стороны, значительно повысились требования к ним, а с другой стороны, существенно увеличились затраты на их подготовку и развитие как государством, так и частным бизнесом. К этому периоду времени утвердилось четкое убеждение в том, что без изменения отношения к трудовым ресурсам бизнес не сможет выжить в новых экономических условиях. А это, в свою очередь, требует выработки нового понимания роли и места человека в производственном процессе, его поведения и движущих им мотивов. Возникла необходимость рассматривать каждую организацию как самостоятельную не только техническую, но и социальную систему, в центре которой находится человек. Школа психологии и человеческих отношений пересмотрела свои взгляды на взаимоотношения руководителей и подчиненных. Особое внимание она уделяла изучению поведения людей в зависимости от изменяющихся условий, требовала «гуманного отношения к подчиненным», «уважения личности», «демократизации управления» и т.п.

Ученые пришли к пониманию того, что очень часто человеческое поведение определяется не знаниями и опытом, а чувствами. И не учитывать этот эмоциональный фактор поведения человека нельзя, так как он является одним из главных составляющих человеческих ценностей, от которых зависит достоинство каждого человека. Ф. Ротлисбергер писал, что индустриальный концерн является также организацией людей, в которой их надежды и воодушевление стремятся обрести свое воплощение.

Модели, подавляющие роль личности в организации, показали свою недееспособность на практике. Жизнь требовала их замены на

более совершенные модели, в которых непосредственный исполнитель (рабочий) чувствовал бы себя лидером. Создание таких моделей требовало изменения психологии работников, их отношения к труду и к его результатам, развития инициативы и предприимчивости.

Изменение отношения к человеческим ресурсам нашло свое выражение в следующем:

- усилилась разработка социальных аспектов трудовых ресурсов, среди которых главное внимание уделялось изучению поведения и интересов человека;

- увеличилось количество лиц, участвующих в принятии управленческих решений;

- осуществлен переход к разумной специализации труда и отказ от «сверхспециализации»;

- получили признание неформальные отношения и их влияние на формальную структуру коллектива и формальные организации.

На первых этапах создания школы психологии и человеческих отношений большое внимание уделялось различным исследованиям, проведению экспериментов, проверке разных теорий, гипотез. Формирование нового направления в менеджменте требовало хорошего овладения такими науками, как психология, социология, политика и т.д. Макгрегор считал, что особое значение для каждого менеджера имеет умение правильно предвидеть процессы, протекающие в рыночной экономике.

Наиболее яркими представителями школы психологии и человеческих отношений являются экономисты, психологи, социологи: Мэри Паркер Фоллетт, Элтон Мэйо, Фриц Г. Ротлисбергер, Абрахам Х. Маслоу, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг и др. Все эти исследователи пришли к пониманию того, что люди – это не только «производственный фактор», а гораздо больше. Они являются членами «социальной системы любого предприятия», а также членами таких организаций, как семья, школа и т.д. И они всегда граждане. В этих нескольких качествах они оказывают на общество влияние. Они взаимодействующие члены широкой социальной системы. Нормальное существование каждого человека требует удовлетворения его потребностей. И если физиологические потребности (в пище, одежде и др.) удовлетворить сравнительно просто, то с удовлетворением социальных потребностей (общения, признания, самовыражения и др.) – значительно сложнее.

В своих трудах теоретики школы «человеческих отношений» исходили из положения о том, что процесс индустриализации разрушил ранее существовавшую патриархальную систему, которая приносила человеку чувство удовлетворения. На смену семейным отношениям и святыням, традициям родства пришло безразличие, формальные взаимоотношения и большие разочарования. Все это в конечном счете негативно сказывалось на отношении рабочих к труду, на росте производительности труда и на других экономических показателях деятельности предприятий. Сложившееся положение глубоко волновало как предпринимателей, так и менеджеров. Поэтому вопросы социально-психологического климата на предприятиях выходят на первое место.

Среди первых ученых, обратившихся к проблемам поведения человека, была американский социолог Мери Паркер Фоллетт. Она внесла значительный вклад в развитие школы психологии и человеческих отношений. В основе доктрины человеческих отношений, по мнению Фоллетт, должны лежать достижения научной психологии.

В ее работах нашли отражение многие положения школы человеческих отношений: необходимость исследования психологических аспектов управления, проблемы «власти» и «авторитета», «интеграция работающих» (чтобы люди работали «друг с другом»), подлинная «гармония интересов» и др.

Одной из первых Фоллетт выдвинула идею «участия рабочих в управлении». Она уделяла много внимания проблеме конфликтов в организации. Ею была выдвинута идея «конструктивного конфликта», согласно которой конфликты следует рассматривать как «нормальный процесс» в деятельности организации, направленный на разрешение возникших проблем. Ею предлагались три способа разрешения конфликтов: «доминирование» (победа одной из конфликтующих сторон над другой), «компромисс» (соглашение за счет взаимных уступок), «интеграция» (разложение на составные части мнений и интересов обеих сторон с тем, чтобы принять наиболее рациональный способ разрешения конфликта). Фоллетт, опережая свое время, еще в 20-е гг. заговорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний». Фоллетт также считала, что между руководителями и рабочими должны быть гибкие взаимоотношения, что руководитель должен ис-

ходить из ситуации в управлении, а не опираться на то, что предписывает функция управления.

По мнению сторонников «человеческих отношений», производство не сможет достичь значительной эффективности, если оно не будет совершенствовать социальную организацию предприятия. На первый план выдвигаются проблемы человеческого поведения, психологии работников. Поэтому предметом исследования становятся этические нормы и правила, убеждения, мотивы поведения. На смену концепции «экономического человека» пришла концепция «человека социального». Если «экономический человек», продавая свою рабочую силу, стремится получить максимальную выгоду, то «социальный человек» стремится к признанию, самовыражению, получению духовного вознаграждения.

Хотя школа психологии и человеческих отношений и подвергалась критике, несмотря на это, ее основные ее положения нашли впоследствии отражение в новых, более сложных и современных концепциях менеджмента.

Школа системного анализа и математических методов

Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук и, прежде всего, математики. В современных условиях ученые называют это направление новой школой. Оно обусловлено широким внедрением в сферу управления количественных методов, известных под общим названием «исследование операций».

Начало применений математических методов в экономических исследованиях в XIX в. связывают с именем французского экономиста А. Каутона. Появление первых экономико-математических моделей было вызвано разработкой теории предельного равновесия. Один из основателей этой теории, Л. Вальрас, создал модель общего экономического равновесия. Ф.Г. Эджуорт, а затем и В. Парето разработали математические модели предпочтений потребителей.

Возможность использования математики для решения экономических проблем вызвала большой интерес в России. Российские специалисты в своих трудах подвергали критическому анализу работы зарубежных экономистов-математиков (Вальраса, Курно, Парето и др.).

Наиболее крупным экономистом-математиком России был В.К. Дмитриев, опубликовавший ряд работ, среди которых наибольшую известность получили: «Теория ценности Д. Рикардо. Опыт ор-

ганического синтеза трудовой ценности и теория предельной полезности» и «Экономические очерки».

Особое место принадлежит Д.Е. Слуцкому. Он опубликовал статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на развитие экономико-математической теории.

Слуцкий заложил основы науки об общих принципах рациональной организации деятельности людей – праксеологии, а также объединил идеи этой науки с идеями экономики. Слуцким написан ряд работ по использованию математической статистики для анализа экономических проблем.

Следует отметить также вклад Г.А. Фельдмана. Идеи, содержащиеся в статьях Фельдмана, намного опередили работы зарубежных экономистов в области использования математических методов в планировании экономики. Фельдман исследовал зависимость темпов роста от доли накопления в национальном доходе и эффективность накопления.

Большой вклад в разработку экономико-математических методов внес академик Л.В. Канторович. Им была разработана новая область прикладной математики, которую назвали позднее линейным программированием.

Глава 7. Математические методы организации и планирования производства

В конце 40-х гг. в США линейное программирование было открыто заново Дж. Данцигом. В книге «Математические методы организации и планирования производства» Канторович описал опыт применения линейного программирования для решения разнообразных задач (распределения работ между видами оборудования, составления плана перевозок, распределения посевных площадей и т.д.). В этой работе он впервые ввел понятие разрешающих множителей (позднее он назвал их «объективно обусловленными оценками») и установил их связь с оптимальным планом. В конце 1942 г. Канто-

рович пишет книгу «Экономический расчет наилучшего использования ресурсов». Позднее он расширил сферу применения линейного программирования, сформулировав задачи отраслевого и народнохозяйственного оптимального планирования.

В 30 – 40-е гг. в нашей стране экономико-математические исследования проводились также В.В. Новожиловым, С.Г. Струмилиным, А.Л. Лурье. Экономист В.В. Новожилов опубликовал свою работу «Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов», внесшую существенный вклад в разработку теории оптимального планирования экономики. В частности, он сформулировал задачу составления оптимального народнохозяйственного плана, приняв в качестве критерия минимум трудовых затрат. Им же были разработаны принципы соизмерения затрат и результатов при оптимальном планировании.

Первая в стране Лаборатория экономико-математических методов была создана в 1958 г. в Академии наук В.С. Немчиновым. Им была издана книга «Экономико-математические методы и модели», в которой были приведены основные направления использования ЭВМ в экономике: оптимальное планирование, разработка межотраслевых и межрегиональных балансов, решение технико-экономических задач, проведение математического анализа и др.

А.Л. Лурье и В.Н. Толстой вели исследования по рационализации транспортных перевозок. К этому же времени относятся разработки, выполнявшиеся отечественными исследователями, в области использования математико-статистических методов в анализе производственных процессов. В энергетике и транспортном строительстве велись разработки по выбору оптимального варианта капиталовложений. С.Г. Струмилиным были созданы числовые модели эффективности живого труда и баланса народного хозяйства. В США была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные экономисты И. Шумпетер, И. Фишер, М. Калецкий, Я. Тинберген, Р. Фриш и др. Образование этой ассоциации послужило отправным моментом создания математической школы экономистов. Начиная с 1950-х гг. по настоящее время математические методы получили широкое распространение в экономических исследованиях. Первые разработки по кибернетике и методам исследования операций появились в середине 40-х гг. Перед разра-

ботчиками ставилась задача – исследовать процессы принятия решений на основе математических методов и с помощью электронно-вычислительной техники. Управленческие проблемы стали исследоваться по нескольким направлениям: исследование операций, теория принятия решений, эконометрика и др.

Развитие метода исследования операций шло следующими основными путями:

1. Решение задач управления, не связанных с необходимостью учета поведения людей, математическими методами на основе построения моделей.

Наиболее широкое применение на практике количественные методы получили во время Второй мировой войны в Англии, у которой появилась необходимость решения сложных военных проблем, например, таких, как оптимальное размещение сооружений гражданской обороны, максимизация эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе.

В 50 – 60-е гг. эти методы стали широко применяться для принятия решений в промышленности и в целом по наиболее сложным ситуациям в таких проблемах, как:

- распределение ресурсов между различными потребителями;
- управление запасами (материальными, финансовыми и др.);
- управление транспортными потоками (в городах, на предприятиях);
- оптимизация производственной программы предприятия;
- распределение расходов на рекламу различных видов продукции;
- выбор оптимальной стратегии поведения и многие другие.

Перечисленные задачи решаются только математическими методами, с которыми тесно связаны сетевые методы планирования и управления.

Отличительной особенностью науки управления является исследование моделей. Модели приобретают особенно важное значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив. По мнению Р.Е. Шеннон, модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой ценности, т.е. от самого предмета.

На практике руководители организаций вынуждены прибегать к моделированию в силу сложности многих организационных ситуа-

ций, из-за невозможности проведения экспериментов или необходимости спрогнозировать будущее. Различают физические, аналоговые и математические (символические) модели.

2. Дальнейшее развитие теории управленческих решений с использованием новейших математических методов и технических средств, включая ЭВМ.

Эта теория ставит своей целью повышение рациональности управленческих решений и рассматривается как дальнейшее развитие исследования операций.

Предметом исследования операций в теории управленческих решений является сам процесс принятия решений, формирование принципов выбора, выработка критериев оценки и способов выбора решений, в наибольшей степени соответствующих поставленным целям. Для принятия решений широко используется математическое моделирование, в том числе модели теории игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модели линейного и имитационного программирования и др. Теория управленческих решений представляет собой самостоятельную комплексную дисциплину. Ведущая роль в теории управленческих решений принадлежит системному подходу, требующему, чтобы каждый руководитель при решении входящих в его компетенцию проблем подходил с точки зрения системного анализа.

Системный анализ – это исследование, цель которого – помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его целей, количественного сравнения, затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также путем формулирования дополнительных альтернатив, если рассматриваемое недостаточно.

Системный анализ направлен на всестороннее уяснение проблем и выявление будущих последствий от их решения в условиях сегодняшнего дня. Системный анализ способствует выявлению взаимосвязей целей решения определенной проблемы с целями и задачами всей организации. Системный анализ предлагает разработку и тщательную оценку всех возможных вариантов решения проблемы, ведущих к достижению поставленной цели. Системный анализ большое внимание уделяет выбору критерия, с которым производится сопоставление каждого варианта. Затраты на реализацию различных вариантов реше-

ний сравниваются с эффектом, который может быть получен от каждого из них. В США такие анализы называют: «стоимость – эффективность», «стоимость – полезность», «стоимость – выгодность». Системный анализ используется для уяснения и упорядочения проблемы, которая затем может решаться как с использованием математических методов и ЭВМ, так и без них.

Первоначально системный анализ разрабатывался и применялся Министерством обороны США для решения военных проблем. Позднее он стал широко использоваться для решения различных хозяйственных проблем, возникающих на промышленных предприятиях, в государственных ведомствах, организациях непромышленной сферы. Системный анализ является основой прогнозирования. Первоначально школа науки управления занималась прогнозированием отдельных явлений, объектов, факторов. В настоящее время большое внимание уделяется теоретической разработке различных прогнозирующих систем.

Таким образом, 50-е гг. XX в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что управление – это не только наука, но и искусство.

Глава 8. Изучение потребностей и мотивации

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации.

В настоящее время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание

иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Вместе с тем на рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т.е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов).

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации. Что же такое мотивация?

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации. Для решения этих задач необходим анализ:
 - процесса мотивации в организациях;
 - индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется, и зависимости между ними;
 - изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям. Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации, сущность которых рассматривается ниже.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях

бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей людей, т. е. осознанного ощущения недостатка в чем-либо. Ощущение недостатка в чем-либо имеет вполне определенную цель, которая и служит средством удовлетворения потребностей.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

1) физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в пище, воде, отдыхе и т.д.;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

3) социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

4) потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

5) потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три – вторичные. Согласно теории А. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.



Пирамида потребностей по А. Маслоу

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид МакКлелланд. Согласно его утверждению, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к ус-

пеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории МакКлелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой.

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видим, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе

определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория, или модель, Портера — Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания утверждают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно – с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, которые трудятся в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает

на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качество заготовок, а у другого – другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. Теория Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. «Не хлебом единым жив человек». Л.С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и

самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляют поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Глава 9. Развитие теории лидерства и стиля управления

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Эффективное лидерство и эффективное управление – не одно и то же. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

9.1. Поведенческий подход

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно пове-

денческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Более ранние авторы бихевиористской школы, как правило, рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, можно утверждать, что не существует одного «оптимального» стиля руководства. Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и, когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль. Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству. «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

9.2. Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью – с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организа-

ционных структур, так должны выбираться и различные способы руководства – в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Руководитель группы – это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную группе.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельную личность и группу, направлять их усилия на достижение целей группы.

Руководитель – ключевое звено в кадровой системе. Опираясь на аппарат, руководитель направляет деятельность всего коллектива организации. Он одновременно и представитель высшего звена управления в управленческом коллективе, и лидер коллектива.

Дуглас Макгрегор внес значительный вклад в развитие содержания человеческих ресурсов, сосредоточив свое внимание на сущности лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях.

Лидерство Макгрегор рассматривал как определенное социальное отношение, понятие которого определяют четыре переменные:

1. Характеристика лидера.
2. Характеристика его последователей (потребности, позиции и др.).
3. Характеристика организации, в которой он работает (цель, задачи, структура организации).
4. Политическая, экономическая и социальная среда.

Характеризуя лидерство, Макгрегор отмечал, что лидерство не является качеством, присущим индивиду; это сложное отношение указанных переменных.

Развивая свою концепцию, постепенно Макгрегор пришел к выводу о необходимости создания новой теории и практики. Он разрабатывает дихотомию теорий, условно обозначив их теория X и теория Y.

Теория X основана на применении методов принуждения и поощрений («кнута и пряника»), которыми пользуется автократичный руководитель, чтобы навязать свою волю подчиненным. Основные положения теории сводятся к следующему:

1. Люди не любят трудиться и по возможности избегают любой работы.

Макгрегор подкреплял это положение таким аргументом: «Это утверждение имеет глубокие корни. Наказание Адама и Евы, вкусивших плод с древа познания, заключалось в изгнании из рая на землю, где для того, чтобы жить, надо работать».

2. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, страх, угрозу наказания и контроль.

Макгрегор писал, что отвращение к работе настолько сильно, что даже обещания вознаграждения не всегда достаточно, чтобы его преодолеть. Только угроза наказания поможет уладить дело.

3. Люди предпочитают, чтобы ими руководили, «их направляли», и избегают всякой ответственности, «имеют не слишком большие притязания».

4. Люди стремятся быть защищенными, «нуждаются в безопасности существования».

Таким образом, в содержании теории Х отражен традиционный подход управления предприятием, который состоит в том, что руководитель использует власть и контроль для воздействия на подчиненных. Работник не имеет никаких прав и рассматривается в качестве объекта этого воздействия. Выдвинутая Макгрегором теория У имеет прямо противоположные позиции, в ней отражен предложенный им новый подход управления человеческими отношениями. Теория У базируется на «иерархии потребностей» Маслоу. Теория У уделяет основное внимание созданию условий, благоприятствующих стимулированию работников, предоставлению им возможностей для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении целей организации. Основными положениями теории У руководствуются лидеры демократического стиля. Концепция теории У сводится к следующему:

1. Для людей труд является естественным процессом, и они берут на себя ответственность при выполнении различных функций. «Обыкновенному человеку отнюдь не присуще отвращение к труду». Макгрегор также подчеркивал, что нормальный человек в нормальных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее.

2. Люди стремятся к творческому решению возникающих проблем, однако при этом их творческий потенциал используется не полностью, частично.

Стремясь к достижению поставленных целей, люди используют самоуправление и самоконтроль.

4. Имея возможность приобщиться к достижению поставленных целей, люди рассматривают это как вознаграждение. Так, самореализация является результатом усилий, направленных работником для достижения целей конкретной организации.

9.3. Авторитарный стиль руководства

Теория X ориентирована на авторитарный стиль руководства. Авторитарный руководитель не принимает во внимание способности исполнителей. Он в большой степени централизует полномочия и не допускает подчиненных к процессу принятия решений. Авторитарный стремится к непосредственному руководству работой подчиненных, часто оказывает на них психологическое давление. В то же время Макгрегор допускал наличие благосклонного руководителя-авторитара, заботящегося о настроении и благополучии подчиненных, иногда привлекающего подчиненных к участию в планировании заданий. Но, несмотря на эти послабления, такой руководитель-авторитар все равно остается единоличным руководителем, устанавливающим задания подчиненным, контролирующим их исполнение и жестко регламентирующим правила выполнения различных операций и процедур и поведение сотрудников.

9.4. Демократический стиль руководства

Теория Y ориентирована на демократический стиль руководства. Демократический руководитель не навязывает свою волю подчиненным и стремится воздействовать на них через влияние на потребности более высокого уровня, такие, как потребности в принадлежности высокой цели, автономии и самовыражения. Организации, использующие демократический стиль руководства, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные привлекаются к процессу принятия решений, им предоставляется широкая свобода в выполнении заданий; частота осуществления контроля за их деятельностью снижается. Рабочему можно ставить более общую цель и на более продолжительное время. Главным принципом теории Y является «интеграция». По мнению Макгрегора, теория Y пригла-

шает к новаторству... она является «источником возможных новых открытий и изобретений в будущем». Как показало использование теории У на практике, стиль руководства, ориентированный на человека, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. В дальнейшем эти исследования и сделанные выводы легли в основу развития теории лидерства. Было установлено, что руководители могут эффективно управлять, используя стиль, наиболее подходящий для сложившейся ситуации.

Глава 10. Развитие менеджмента в России

10.1. Экономическая политика России в XVII в. и реформы Петра I

Система управления хозяйственной жизнью России с XVII в. вошла в новый период, который характеризуется слиянием областей, земель и княжеств в единое целое. Раздробленные региональные рынки были объединены в общенациональный рынок. Укрепление дворянского землевладения и полное закрепощение крестьянства согласно Соборному Уложению 1649 г. означало победу дворянства над боярской знатью. Если раньше власть царя ограничивалась боярской думой и земским собором, то во второй половине XVII в. сословная монархия начала трансформироваться в абсолютную самодержавную власть царя. Происходит развитие товарного производства, которое приводит к росту городского и сельского населения. Крупные вотчины и поместья начинают производить все больше сельскохозяйственных продуктов для сбыта, одновременно организуя производство промышленных изделий. Во многих поместьях были основаны поташное, винокуренное, кожевенное и полотняное производства. Все более активно втягивались в рыночные отношения и крестьянские хозяйства. Однако ремесленное производство уже не могло обеспечивать возрастающие запросы рынка, особенно в связи с быстрым ростом городского населения. В России появляются крупные промышленные предприятия – мануфактуры. К концу века их было уже более 30. Были построены металлургические и металлообрабатывающие за-

воды в Туле и Кашире. Появились стекольные и кожевенные заводы и предприятия по производству бумаги.

По мере усиления общественного разделения труда и активизации обмена возникали крупные торговые центры. Быстро развивалась торговля России с Востоком и Западом. Торговые связи с азиатскими странами осуществлялись через Астрахань, а с Западной Европой – через сухопутную границу, а затем через Архангельск. Внешняя торговля почти полностью была сосредоточена в руках иностранцев, так как Россия не имела торгового флота. С 1646 г. правительство стало принимать протекционистские меры в торговле: была отменена беспошлинная торговля англичан, голландцев и других иностранцев, а в 1649 г. иностранным купцам было запрещено вести торговлю внутри страны и отказано в транзитной торговле с восточными странами.

Наряду с укреплением торговли царское правительство стремилось развить отечественное производство. Активно строились предприятия-мануфактуры. К их строительству привлекались иностранные предприниматели и русские купцы, которым предоставлялись льготы: монопольное право производства товаров, право беспошлинной продажи товаров, временное освобождение от налогов.

Важную роль в развитии экономической политики и системы государственного управления середины XVII в. сыграл Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (ок. 1605 – 1680) – сторонник укрепления централизованного аппарата государственного управления, активно выступавший против боярского местничества и заботившийся об улучшении организации управления на местах. Ордин-Нащокин сделал попытку ввести городское самоуправление в западных приграничных городах России, также он заботился о частном предпринимательстве, разработал систему регламентации денежного обращения, целью которой было привлечение в страну благородных металлов. Главной целью его экономической политики была ликвидация экономической отсталости России, создание отечественной промышленности и борьба против засилья иностранного торгового капитала.

Реформы Петра I затрагивали практически все стороны управления страной и ее хозяйственными организациями, а также личную жизнь представителей всех сословий. От изменения летосчисления и создания нового государственного аппарата во главе с сенатом до брандмейстерства и определения одежды, которую следует носить, - таков круг его преобразований.

Реформы Петра I завершили формирование в России царской власти. Для управления государством был учрежден Сенат. Вместо запутанной системы приказов были созданы коллегии с четко разграниченными функциями, подчиненные Сенату. Коммерц-коллегия стала центральным учреждением, управляющим торговлей и промышленностью, вместо ранее беспомощных ратуш.

Одним из важнейших управленческих преобразований Петра было создание регулярной армии и отделение гражданской службы управления от военной. При нем отделение гражданских должностей от военных было узаконено и четко разграничено в его «Табели о рангах», где все должности и чины были размещены в известном порядке, по классам, и подле должностей, или чинов военных, появляются гражданские и придворные.

Как известно, при Петре I Россия вела большое количество войн. Основной целью военных действий была борьба за море. Война велась с Турцией за Азовское и Черное моря, со Швецией – за Балтийское море. Петр I реорганизовал армию и оснастил ее первоклассным вооружением. Однако, по его высказыванию, «кто имеет сухопутную армию и не имеет флота, тот имеет только одну руку». В связи с этим он создал морской флот.

Стремление Петра I к ликвидации экономической отсталости России потребовало коренных преобразований в центральном и местном управлении всех сфер хозяйственной жизни. Основными направлениями экономических преобразований были следующие: развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств; содействие развитию сельского хозяйства; укрепление финансовой системы; активизация развития внешней и внутренней торговли.

Реформы Петра привели к усилению крепостничества и укреплению дворянства. Особенно большую роль в этом сыграл его Указ о единонаследии, в котором он стремился предотвратить измельчение и обеднение дворянского сословия, происходящие в результате разделов имений. Наследование дворянского владения означало и право дворянства на владение крепостными и их труд.

Сельское хозяйство не пользовалось особым вниманием Петра, за исключением отраслей, которые были сырьевой базой для крупной промышленности, например овцеводства, – по приказу царя за границей закупаались овцы для разведения в России пород, шерсть которых

необходима для производства тонких сукон. Приоритетным было и коневодство: в 1715 г. был издан Указ «О размножении во всех губерниях льняного и пенькового промыслов», в котором предписывалось из года в год увеличивать посевы этих культур.

Особое внимание Петр I уделял финансовой политике. Именно в этой сфере издано наибольшее число указов, особенно о налогах и монетной системе. В значительной мере это объясняется тем, что длительные войны, содержание большого государственного аппарата и строительство крупных казенных промышленных предприятий требовали немалых средств. Попытки организации бюджетного дела предпринимались и раньше, но теперь они становятся регулярными. Царь поручает Ближней канцелярии сводить ведомости о приходе и расходе по всем статьям.

Для сбалансирования бюджета еще активнее применялись меры по привлечению в страну драгоценных металлов и прекращению вывоза денег за границу. Золото и серебро как денежный металл были изъяты из свободного оборота во внешней торговле. В целях борьбы с ввозом в Россию фальшивых монет ввоз даже русских монет из-за границы был запрещен. Русские купцы обязаны были сдавать казне в обмен на русскую монету по установленному курсу все золото и серебро, полученные ими от продажи товаров иностранным купцам.

Уделяя большое внимание развитию внутренней и внешней торговли, Петр I осуществил ряд мероприятий для создания особого сословия – русского купечества, в том числе в 1699 г. предоставил городскому населению право самоуправления. В городах были созданы выборные органы управления; деятельность торговых и посадских людей перестала относиться к ведению воевод и приказов. В 1718 г. в городах были созданы магистраты. Купечество вместе с промышленными людьми и некоторыми другими группами населения было выделено в особую, привилегированную группу – гильдию.

Проводя реформы налоговой системы, царь пытался увеличить доходы государства «без тягости народа», но налоги распределялись неравномерно и несправедливо. Основное их бремя испытывали крестьяне. Петр I не только сохранил, но и сделал еще более ощутимым разделение населения на податные сословия и свободные от податей. Смысл введения подушной подати – более полный охват плательщиков, доступность его налогообложению независимо от связи с землей и двором.

Реформы Петра I в разных отраслях хозяйства вызывали насущную необходимость подготовки кадров. С этой целью многие молодые люди из дворян и купцов направлялись для учебы за границу. Активно шла их подготовка и в России.

10.2. Государственное управление и регулирование экономики в XVIII в.

Экономическое развитие России во второй половине XVIII в. носило сложный и противоречивый характер. С одной стороны, вся деятельность Екатерины II была направлена на упрочение крепостного строя, что сохраняло господство феодализма; с другой стороны, быстрый рост товарного производства содействовал развитию капиталистических отношений и подрыву феодализма. Используя опыт Запада, в 1769 г. Екатерина II повелела впервые в России выпустить бумажные деньги (ассигнации). Сначала их курс не отклонялся от курса серебряного рубля, но по мере увеличения их выпуска стал неуклонно падать, и к концу XVIII в. 1 руб. ассигнаций приравнялся к 68 копейкам серебряного рубля.

В целях совершенствования управления огромными просторами России по указанию Екатерины II было издано «Учреждение для управления губерний Российской империи». Вместо прежних провинций страна была разделена на 50 губерний во главе с губернаторами. Каждая губерния делилась на 10 – 12 уездов. В 1754 г. в целях развития всероссийского рынка были отменены внутренние таможенные пошлины.

В 1765 г. Екатериной II было учреждено «Вольное экономическое общество к поощрению в России земледелия и домостроительства», не подчинявшееся никакому ведомству и находившееся под покровительством императрицы. Его деятельность в тот период была направлена на поиск наиболее рациональных путей развития сельского хозяйства и повышения его товарности в условиях незыблемости крепостного права.

Годы царствования Екатерины II считаются благоприятным периодом для России. Присоединение областей Северного Причерноморья, Крыма и Предкавказья способствовало значительному расширению территории государства; на 3/4 возросло количество населения, продолжали интенсивно развиваться промышленность и торгов-

ля. Могущество России в сфере международных отношений было признано всеми ведущими европейскими державами.

Однако постепенно набирали силу иные тенденции, явственно проявившиеся к концу XVIII в. Темпы развития экономики неуклонно замедлялись, что влекло за собой все большее отставание России от Запада, ослабление ее в хозяйственном, военном и политическом отношении. В социальной области политика самодержавия строилась прежде всего на принципах исключительности привилегий дворянства, составлявшего незначительную часть населения страны, без учета интересов других классов и сословий.

В высших эшелонах власти процветали фаворитизм, взяточничество, бюрократизм, коррупция. Перед обществом реально встал вопрос о правомерности существования сложившейся феодально-крепостнической системы.

10.3 Преобразования Александра I

Нововведения М.М. Сперанского и Н.С. Мордвинова

В первые годы царствования Александр I разрабатывал и проводил преобразования с помощью своих близких друзей, составивших «Негласный комитет» (П. Строганов, В. Кочубей, А. Чарторыйский, Н. Новосильцев). Деятельность «Негласного комитета» продолжалась немногим более двух лет. За это время было улучшено положение крепостных крестьян в Прибалтике. Однако на проведение сколько-нибудь серьезных перемен в положении крестьянства в целом Комитет так и не решился. По существу, единственным мероприятием в этой области стал Указ «О свободных хлебопашцах» (февраль 1803 г.), предоставлявший помещикам право отпускать своих крестьян на волю с земельным наделом, однако этот Указ не был реализован.

Наиболее значительным мероприятием «Негласного комитета» была реформа центрального управления. В сентябре 1801 г. был издан манифест об учреждении министерств, заменявших действовавшую ранее систему петровских коллегий. Министерства были построены на началах единоличной власти и ответственности. Для объединения их деятельности и для обсуждения вопросов, касавшихся нескольких министерств или всего государства, собирался Комитет министров.

Стремительная бюрократизация госаппарата, происходившая в России в конце XVIII – начале XIX в., содержала в себе угрозу полного подчинения и общества, и самого императора власти чиновников. Устранить эту угрозу Александр I рассчитывал упорядочением всех звеньев управленческого аппарата, рационализацией политического устройства на основе принципов законности и гражданственности. Проект государственных реформ он поручил подготовить своему ближайшему помощнику М.М. Сперанскому.

Работа над планом государственных преобразований была завершена Сперанским к октябрю 1809 г., получив название «Введение к Уложению государственных законов». Александр I в целом одобрил план Сперанского и предполагал начать его осуществление с 1810 г. 1 января 1810 г. был образован Государственный совет. В течение года должны были образоваться Государственная Дума, а также окружные и губернские думы. Но этой второй части плана не суждено было осуществиться.

Вслед за созданием Госсовета было произведено преобразование министерств: вместо существовавших ранее 8 министерств должно было стать 11. По инициативе Сперанского в 1811 г. было разработано Общее положение о министерствах, определившее единообразие организаций и делопроизводства министерств, систему взаимоотношений структурных подразделений и министерств с другими учреждениями. При разработке Общего учреждения министерств использовались не только первый опыт деятельности министерств, созданных в 1802 г., но и образцы организации, делопроизводства и деятельности министерств Франции.

Подготовленный Сперанским и уже одобренный Александром I проект преобразования Сената, предусматривавший отделение его судебной функции от административной с созданием двух Сенатов – правительствующего и судебного, – так и не был введен в действие.

Представители реакционной группировки, питавшие жгучую ненависть к «выскочке-семинаристу», обвинили его в государственной измене. В марте 1812 г. император объявил Сперанскому, что ввиду приближения неприятеля к пределам государства невозможно проверить все обвинения, выдвинутые в его адрес, и Сперанский был сослан вначале в Нижний Новгород, а затем в Пермь. В 1819 г. Александр I назначил его генерал-губернатором Сибири, признав этим несправедливость выдвигавшихся ранее против него обвинений.

Исходя из представления о тесной взаимосвязи и взаимозависимости различных сфер общественной жизни, Сперанский увязывал перемену в политическом строе с преобразованиями в области экономики и «народного воспитания». Решение проблем экономического развития он видел в целенаправленной политике правительства по созданию экономически независимого сословия. Гарантией его экономической независимости должно было стать всемерное расширение института частной собственности. Независимость этого сословия, по мысли Сперанского, обеспечивалась бы также формированием соответствующего общественного мнения, что и ставило вопрос о «народном воспитании». Задача правительства состояла в создании сети учебных заведений и библиотек, а также в воспитании «побуждений» и некоторой «моральной необходимости общего образования».

Последнему Сперанский придавал особое значение. По его инициативе в августе 1809 г. Сенат принял Указ о новых правилах производства в чины по гражданской службе. Главным принципом продвижения по служебной лестнице Указ устанавливал не выслугу лет, а «действительные заслуги и отличные познания». Причем право претендовать на получение чина коллежского асессора (8-й класс) и статского советника (5-й – 6-й классы) могли лишь чиновники, окончившие курс обучения в одном из российских университетов или выдержавшие экзамен по специальной программе.

Сперанскому принадлежала идея создания недалеко от Петербурга специального закрытого лицея для ограниченного числа дворянских детей знатных фамилий, где они получали бы самое лучшее образование, с целью дальнейшей службы в центральных учреждениях. В 1811 г. первые 30 воспитанников приступили к занятиям в Царско-сельском лицее.

Положение России в сфере финансов было весьма плачевным, и по инициативе Сперанского был принят план финансового оздоровления хозяйства страны. Достаточно заметить, что смета доходов на 1810 г. предполагала их поступления в размере 127 млн. руб., а расходы государства составляли 197 млн. руб., т.е. финансовый дефицит достигал объема более половины всей суммы государственных доходов. Финансовая реформа, предложенная Сперанским, среди прочих мер предусматривала введение нового, «подходящего прогрессивного» налога на доходы помещиков с их земель, что, естественно, встретило протест со стороны дворянства. Это было еще одним пово-

дом для недовольства консервативного дворянства деятельностью Сперанского, которое воспринимало его как выскочку. Недовольство скоро переросло в открытую ненависть к «временщику».

Безусловно нельзя не упомянуть о таком выдающемся деятеле XIX в., как Н.С. Мордвинов. Он писал, что «фабрикант и заводчик полезнее гораздо купца». Он утверждал, что «всяк, желающий добра сельскому жителю, должен желать размножения в государстве фабрик. Фабрики увеличивают и ободряют его посевами». В программе преобразования сельского хозяйства Мордвинов предлагал перейти от трехпольной к многопольной системе земледелия. Особенно большое значение он придавал внедрению усовершенствованных орудий труда – плугов, сеялок, молотилок и др., производство которых предлагал организовать в России и продавать по низким ценам и в кредит на льготных условиях.

Исключительно важным разделом научных поисков и практической деятельности Мордвинова является улучшение финансовой политики. Особенно большое внимание он уделял развитию кредитов и банковской системы. Первый его проект в этой сфере был посвящен созданию Трудопоощрительного банка (1801 г.), который в столице должен быть государственным, а на местах действовать на акционерных началах. В составленном им «Уставе государственного Трудопоощрительного банка» банку вменялись в обязанность развитие производительных сил всего российского хозяйства, забота о поощрении изобретений, использовании науки для развития промышленности и сельского хозяйства, введение поощрительных наград для помещиков и фабрикантов за успехи и усовершенствования.

Другой проект «Рассуждение о пользах, могущих последовать от учреждения частных по губерниям банков», изданный в 1816 г., был посвящен организации частных дворянских банков в каждой губернии. Эта работа была переведена на итальянский язык, и ее идеи нашли поддержку и развитие в ряде европейских стран.

Проекты создания банков Мордвинов органически увязывал с мерами по упорядочению денежного обращения. Его понимание функций денег соответствовало классической буржуазной политэкономии. Он предлагал конкретные меры по оздоровлению денежного обращения; они были созвучны с предложениями Сперанского, однако Мордвинов увязывал систему денежного обращения с бюджетной, кредитной и налоговой политикой. Он доказывал, что богатство каз-

ны находится в прямой зависимости от частного обогащения, частной пользы.

10.4. Реформы Александра II

Одной из главных заслуг Александра II можно по праву назвать отмену крепостного права. Существовало много причин, побудивших Александра II и его окружение взяться за отмену крепостного права. Приведем важнейшие из них.

Во-первых, в связи с поражением России в Крымской войне возникла острая необходимость пересмотреть внешнеполитический курс Николая I, преодолеть изоляцию, в которой оказалась Россия. Для этого следовало изменить общественное мнение в ведущих странах Европы относительно государственной политики России. Новому императору России надо было продемонстрировать либеральность во внутренней политике.

Во-вторых, понимание кризиса внутривластного курса николаевской системы. Запрет, наложенный Николаем I на печатное слово, доведенный в «мрачное семилетие» 1848 – 1855 гг. до цензурного террора, вызвал у общества острую потребность выговориться, т.е. привел к противоположному результату. В стране в больших масштабах распространялась рукописная литература. Гласность возникла стихийно и побуждала правительство к действиям. Гласность способствовала исчезновению страха перед властью, характерного для николаевской России. Раскрепощение духовных сил общества стало предпосылкой начала проведения реформ.

В-третьих, обострение экономической ситуации в стране. Крепостничество тормозило развитие прежде всего аграрного сектора. Но симптом несостоятельности существующей крепостнической системы хозяйствования грозно заявил о себе в сфере, которой правительство уделяло особое внимание, – финансовой. За 1853 – 1856 гг. общая сумма дефицита возросла с 52 млн. руб. до 307 млн. руб. серебром, более чем на 50% уменьшилась золотая обеспеченность бумажных денег. Постоянно растущий дефицит бюджета приближал страну к финансовому кризису, вынуждая правительство провести преобразования.

Напряженное ожидание свободы не нарушалось сколько-нибудь крупными волнениями. Но следует отметить, что на формирование

концепции крестьянской реформы оказало определенное влияние выступление в 1858 г. крестьян Эстляндии, где крепостное право было отменено на 40 лет раньше, однако новый закон ничем не облегчил положение безземельного крестьянства. Волнения длились более трех месяцев, стали массовыми, перешли в вооруженную борьбу, но были подавлены.

Концепция крестьянской реформы обсуждалась в Главном комитете. Поскольку большинство членов Главного комитета были против реформы, которая предусматривала бы образование класса крестьян-собственников, т.е. выкуп надельной земли у помещиков и сохранение помещичьих хозяйств со значительным ограничением их прав по отношению к крестьянской общине, Александр II прекратил дебаты и утвердил концепцию реформы, предложенной правительством и поддержанной либеральной бюрократией.

Отмена крепостного права («Положение 19 февраля 1861 г.») неизбежно требовала преобразований в различных сферах жизни, связанных с крепостничеством, и в первую очередь преобразования государственной удельной деревни. Более того, реформы удельных крестьян (1863 г.) и государственных крестьян (1866 и 1886 гг.) позволили расширить масштабы общей цели – создать мелкую крестьянскую собственность и самостоятельное мелкое хозяйство, так как размеры крестьянских наделов здесь были значительно больше, чем у помещичьих крестьян.

Итак, отмена крепостного права в 1861 г. явилась масштабным политическим и социально-экономическим событием в истории России, в разработке и реализации которого основную роль сыграл Александр II. Крепостничество как определенный строй, как система управления было ликвидировано, хотя многие его признаки и пережитки сохранились в деятельности государственных и иных органов управления.

1 января 1864 г. Александр II утвердил «Положение о губернских и уездных земских учреждениях» – законодательный акт, которым вводилось земство. Речь шла не об изменении самодержавно-бюрократической системы в целом, а лишь о введении в эту систему нового института – всеобщего самоуправления. Власть российского императора по-прежнему оставалась неограниченной, высшие государственные учреждения сохраняли консервативный характер и защищали привилегии дворянства и крупной бюрократии. Тем не менее

для страны, большинство населения которой составляли крестьяне, только что освободившиеся от крепостной зависимости, введение органов самоуправления было значительным шагом в развитии социально-экономической и культурной жизни.

Избираемые различными сословиями русского общества земские учреждения принципиально отличались от корпоративно-сословных организаций, таких, как дворянские собрания и т.п. Дело в том, что в земствах были представлены различные сословия – дворяне, чиновники, духовенство, купцы, промышленники, мещане и крестьяне.

Согласно «Положению» 1864 г. к ведению всесословных земских органов самоуправления относились руководство соборами губернии и уезда; все местные и некоторые государственные повинности; некоторые общие губернские повинности; в том числе: 1) устройство и содержание дорог, мостов, перевозов и верстовых столбов; 2) наем домов для рекрутских присутствий, станowych приставов и судебных следователей; 3) содержание подвод при полицейских управлениях и станowych квартирах; 4) содержание посредников по специальному межеванию и канцелярий посреднических комиссий; 5) содержание статистических комитетов.

Земство ассигновало известные суммы на развитие народного образования, медицины, взаимного страхования, торговли и промыслов. Однако земства не пользовались свободой и самостоятельностью; многие постановления земств, заключения займов, проекты смет требовали утверждения губернатором или министром внутренних дел; каждое постановление могло быть опротестовано губернатором. Дела по таким протестам в последней инстанции решались Сенатом. Наконец, оставляя местную полицейскую власть в ведении правительственных учреждений и тем самым лишая земства исполнительной власти, правительство сужало их возможности оперативно осуществлять управление текущими делами.

И все-таки земства оказались весьма жизнеспособной системой местного самоуправления. Самые значительные достижения земства относятся к сфере народного образования и здравоохранения. С появлением земств исчезла прежняя российская школа, существовавшая в дореформенный период при волостном управлении, церкви, помещичьей конторе или съезжей избе, и были организованы сельские школы. Именно земства превратили народное образование в разветвленную систему регулярно финансируемых учреждений. Благодаря

усилиям земцев увеличилось количество врачей, расширилась сеть аптек, были организованы фельдшерские и медицинские курсы повышения квалификации; стало применяться оспопрививание.

16 июня 1870 г. Александр II утвердил Городское положение, согласно которому избирательное право (как активное, так и пассивное) предоставлялось каждому городскому обывателю независимо от сословия, если он был русским подданным, имел возраст не менее 25 лет и владел в пределах города какой-нибудь недвижимой собственностью или же уплачивал в пользу города сбор со свидетельств: купеческого, промыслового, на мелочный торг (лицензию на право мелкой торговли) и т.п. В результате каждый, кто владел хоть крошечным домиком, кто в качестве торговца или ремесленника платил сбор в пользу города, пользовался правом не только избирать, но и быть избранным в думу, т.е. имел право стать гласным.

Эта реформа была для своего времени очень конструктивной и рациональной. Ее достоинством было предоставление городскому общественному управлению сравнительно широкой самостоятельности в ведении городского хозяйства и решении местных дел. Губернская администрация или в некоторых случаях Министерство внутренних дел утверждали лишь наиболее важные постановления думы (как правило, финансовые). Большинство дел, в том числе и годовые сметы, решались думой окончательно и не нуждались ни в чьем утверждении. На губернатора возлагался надзор лишь за законностью действий органов городского самоуправления.

10.5. Управленческие реформы С.Ю. Витте и П.А. Столыпина. Программа реформ государственного управления

Начало XX в. ознаменовалось деятельностью двух крупных фигур в экономической и политической жизни России – С.Ю. Витте и П.А. Столыпина.

Сергей Юльевич Витте (1849 – 1915), обрусевший немец, сын крупного чиновника, занимавшего в государственной иерархии ряд постов, включая должность губернатора Саратова, рано потерял родителей и воспитывался у дяди, генерала Фадеева. После окончания математического факультета Одесского университета работал в ад-

министрации Одесской железной дороги, затем начальником всех железнодорожных сообщений тыла армии, действовавшей в Болгарии и Румынии. Занимал ряд крупных постов на частных железных дорогах, впоследствии был назначен управляющим всей Юго-Западной железнодорожной сети.

Во время посещения Одессы Александром III Витте обратил внимание на то, что царский поезд подвергается опасности, так как товарный паровоз, ведущий этот поезд, не был приспособлен для пассажирской скорости, и распорядился снизить скорость поезда, что вызвало гнев свиты и самого царя. Однако игнорирование замечания Витте привело к аварии царского поезда в октябре 1888 г., после чего в 1889 г. он был назначен директором департамента железных дорог Министерства финансов. В 1892 г. он получил должность министра путей сообщения, однако его привлекал пост главы министерства финансов, которое, по его словам, «единственное настоящее министерство».

Дело в том, что департамент железнодорожного транспорта осуществлял всю экономическую и коммерческую деятельность; более того, ему была подведомственна экономическая деятельность промышленности и торговли. Поэтому за короткий срок Витте освоил экономическую деятельность государства по основным его направлениям и сделал свой первый солидный вклад – разработал дифференцированные тарифы на железнодорожные перевозки, которые стали считаться самыми прогрессивными в Европе. Благодаря его разработке проезд на дальние расстояния стал доступным для широких масс пассажиров, а не только для богачей и крупных чиновников.

После отставки в 1892 г. министра финансов И.А. Вышеградского, справедливо обвиненного во взяточничестве, эта должность была предложена Витте. Началась эпоха бурного развития капитализма в России, получившая название «эра Витте».

Осуществляя денежную реформу в 1897 г., Витте девальвировал рубль, понизив его золотое содержание до рыночного курса бумажного рубля. Благодаря такой валютной политике удалось закрепить на несколько лет установленный курс рубля, а затем сделать его разменным на золото.

Денежная реформа Витте противоречила интересам помещиков, которые, используя низкий уровень рубля на международном рынке, выгодно экспортировали хлеб и получали огромные прибыли. Однако

введение твердого курса рубля на мировом рынке было выгодно промышленному капиталу, импортировавшему машины, и государству, которое платило большие проценты по займам. После введения Витте в 1894 г. винной монополии государство опять получило огромную прибыль, которая раньше принадлежала торговому капиталу и помещикам, промышлявшим винокурением.

Для активного развития экономики России Витте весьма разумно использовал на практике два объективных фактора того периода: дешевизну капиталов на Западе, в связи с чем он продолжил процесс привлечения капитала с помощью конверсий, начатый его предшественником и приведший к поступлению в Россию более полутора миллиардов капиталов, и аграрный кризис, в результате которого образовалась масса дешевой рабочей силы. Эти факторы и явились основой бурного промышленного подъема 90-х гг., получившего название «эра Витте». В 1903 г. Витте был назначен председателем кабинета министров.

В августе 1905 г. благодаря его незаурядным дипломатическим способностям был заключен Портсмутский мир с Японией, который, по всеобщему признанию, после такого жестокого поражения был куплен Россией весьма дешево: Япония получила половину Сахалина и права на Ляодунский полуостров. В 1905 г. Витте направляется в Западную Европу и Америку добиваться займа, в котором Россия так остро нуждалась после поражения в войне с Японией. Он был восторженно принят Вильгельмом Вторым, который пытался предотвратить русско-английский союз против Германии. Авторитет Витте содействовал получению в столь трудное для России время солидных займов во Франции и других западных странах.

В октябре 1905 г. была проведена реорганизация Совета Министров, председателем которого был назначен Витте. Однако в результате интриг, в которых активное участие приняли такие приближенные к царю фигуры, как Трепов и Дурново, в апреле 1906 г. Витте была предложена отставка. Последние годы жизни он в основном провел за границей.

Организаторская деятельность П.А. Столыпина включала в себя проведение целой серии реформ (аграрной, переселенческой и др.); преобразование местного самоуправления; введение всеобщего начального образования; введение земства в западных губерниях. Однако всемирную известность принесла ему земельная реформа, но-

сившая общенациональный характер и направленная на оздоровление и возрождение всех сфер жизни российского общества.

Петр Аркадьевич Столыпин (1862 – 1911), происходивший из старинного дворянского рода, был связан дальними родственными узами с такими выдающимися личностями, как А.В. Суворов, М.Ю. Лермонтов и Л.Н. Толстой. После окончания физико-математического факультета Петербургского университета в 1883 г. он служил в Министерстве государственных имуществ, занимая скромную должность помощника секретаря.

В 1884 г. он был переведен в Министерство внутренних дел и работал уездным предводителем дворянства в Ковенской губернии, где занимался не только служебными делами, но и эффективно управлял помещичьим хозяйством. Через 10 лет Столыпин назначается Ковенским губернским предводителем дворянства, в 1902 г. – губернатором Гродненской губернии, а в 1903 г. – губернатором Саратовской губернии.

В апреле 1906 г. после отставки Совета министров во главе с С.Ю. Витте Столыпин был назначен министром внутренних дел, а с июля этого же года начал совмещать этот пост с должностью премьер-министра России.

10 мая 1907 г. Столыпин выступает перед депутатами II Думы со своей знаменитой речью, положившей начало аграрной реформе. «Необходимо дать возможность способному трудолюбивому крестьянину, – говорил он, – т.е. соли земли русской, освободиться от тех тисков, от тех теперешних условий жизни, в которых он в настоящее время находится. Надо дать ему возможность укрепить за собой плоды своих трудов и представить их в неотъемлемую собственность. Пусть собственность будет общая там, где община еще не отжила, пусть она будет подворная там, где община уже не жизненна, но пусть она будет крепкая, пусть будет наследственная». Он разъяснял, что отменяется лишь насильственное прикрепление крестьянина к общине, уничтожается закрепощение личности, несовместимое с понятием о свободе человека и свободе труда.

В ходе первого этапа реформы около 200 тыс. семей получили в личное владение примерно 2 млн. десятин земли. Крестьяне были освобождены от выкупных платежей, обрели право свободного выхода из общины, которым воспользовались около 3 млн. человек – 1/3 общей численности крестьян.

Крестьяне получили право приобретать свободные казенные земли в европейской России, откупать участки у помещиков с помощью ссуд Крестьянского банка, который устанавливал ничтожный процент, а срок возмещения – в 55 с половиной лет. С 1907 по 1915 г. для покупки помещичьих земель, находящихся во владении Крестьянского банка, крестьянам было выделено ссуд на 421 млн. руб. (корова в то время стоила 5 – 7 руб.). При поддержке банка крестьянами было приобретено и благоустроено свыше 200 000 хуторских хозяйств. С 1906 по 1910 г. крестьяне сверх земель, полученных от общины, приобрели дополнительно свыше 6 млн. десятин.

Земельный указ от 9 ноября 1906 г. внес определенные ограничения в принцип владения землей. Надельная земля не могла быть продана лицу другого сословия, заложена иначе чем в Крестьянском банке, продана за личные долги, завещана иначе чем по соответствующим правилам. Воспрещалась концентрация в одних руках более 6 наделов. Обычный размер участка у середняка составлял примерно 14 – 15 десятин.

Важнейшую роль сыграл Столыпин также в разработке и реализации положений реформы о добровольном переселении крестьян в районы Западной Сибири. Столыпин ставит и решает три важнейшие задачи, обеспечивающие успех переселенческой политики: во-первых, организация местного землеустройства – под переселение передавались лучшие земельные районы Западной Сибири – земли кабинета Его Императорского Величества; во-вторых, прокладка железных и 11 500 верст грунтовых дорог и массовый выпуск так называемых столыпинских вагонов, которые отличались от обычных тем, что задняя их часть предназначалась для крестьянского инвентаря и скота; в-третьих, предоставление переселенцам льготных ссуд и кредитов, которые составляли в среднем 165 руб.

Для медицинского обеспечения в районах освоения земель было организовано 416 врачебных и фельдшерских пунктов. Ежегодно услугами 130 врачей и 684 фельдшеров пользовались до 1 357 000 человек.

Много усилий приложили Столыпин и его единомышленники по оказанию помощи крестьянам-переселенцам в приобретении улучшенных пород племенного скота и птицы, организации сельскохозяйственных школ, курсов, кружков. В районах освоения новых земель на льготных условиях продавалась сельскохозяйственная техника (трак-

торы, молотилки, сеялки и пр.). В Западной Сибири энерговооруженность труда была выше по сравнению с другими районами России.

Программа реформ государственного управления затрагивала все отрасли и была рассчитана, по замыслу Столыпина, на 20 лет. Этот период, по всей видимости, был вполне реальным, если судить по срокам проведения аграрной реформы, явившейся как бы первым, ведущим этапом построения государства «без проблем».

Предполагая децентрализовать управление Россией, Столыпин был намерен произвести реорганизацию администрации и полиции России. Проект этих преобразований по поручению Столыпина был составлен Кржижановским в 1907 – 1908 гг.

Преградой к реорганизации на самых низах государственного управления являлась сословная иерархия. Уезды возглавляли уездные предводители дворянства, многим из которых, однако, по причинам обеднения дворянства, произошедшего еще в конце прошлого столетия, приходилось служить в городах и появляться в своих уездах лишь изредка. Связь между уездами и дворянством была ослаблена. А между тем происходил рост других слоев населения: промышленников и купцов, городской интеллигенции, крестьян-собственников и др., которые добивались права голоса. Учитывая это, в проекте предлагалось вместо предводителей дворянства поставить во главе уездов уездных начальников из местной среды, назначенных министром внутренних дел.

На губернском уровне проект предполагал усиление власти губернаторов, сосредоточение в их руках всего механизма управления губернией.

Параллельно с этим был разработан проект реорганизации полиции, численность которой в те времена была явно недостаточной: с учетом размеров России она была в 5 раз малочисленнее, чем во Франции, и в 7 раз малочисленнее, чем в Великобритании.

Но, к сожалению, проект не был принят. Против него выступили ведущие члены Совета по делам местного хозяйства, а преемники Столыпина отложили его осуществление на неопределенное время.

В декабре 1907 г. правительство Столыпина внесло законопроект о страховании рабочих. Закон был принят уже после смерти Столыпина, в 1912 г., и состоял из четырех частей: страхование от несчастных случаев; страхование от болезней; учреждение местных страховых присутствий; учреждение совета по делам страхования рабочих.

Врачебная помощь предоставлялась рабочим за счет владельца предприятия.

Одним из главных вопросов, предложенных Столыпиным, было создание русских земств в Западном крае. Согласно проекту должна была быть создана новая губерния – Холмская, включающая лишь местности, в которых население сохранило русский образ жизни. Те же местности Холмщины, в которых население симпатизировало Польше и приняло католическую веру, должны были отойти Польше так же, как некоторые части Гродненской губернии, населенные поляками. Таким образом был решен вопрос размежевания в случае дарования Польше автономии.

По инициативе Столыпина была разработана программа строительства шоссейных и железных дорог, в которой предусматривалось, что к 1927 – 1932 гг. сеть дорог европейской России должна соответствовать уровню Западной Европы.

Предусматривалось повышение заработной платы всех чиновников, полицейских, учителей, священников, железнодорожных и почтовых служащих. Бесплатное начальное образование уже получило широкое распространение в 1908 г. и должно было стать всеобщим к 1922 г. Было установлено ежегодное увеличение на 20 млн. руб. кредитов по народному образованию: 10 млн. на постройку школ и 10 млн. на их содержание. К 1914 г. расходы государства, земства и городов на народное образование составили почти 300 млн. руб., или 800 млн. золотых франков (расходы Франции в том же году на эти же цели – 347 млн. франков).

Сегодня с полной уверенностью можно сказать, что деятельность Столыпина была бы еще более успешной, если бы ему не препятствовали его многочисленные противники. Именно они были виновниками его трагической гибели (в 1911 г. Столыпин был смертельно ранен эсером Д.Г. Богровым) и вовлечения полуреформированной страны в первую мировую войну, которая круто изменила историческую судьбу России.

Глава 11. Развитие менеджмента в СССР (20 – 30-е годы): В.И. Ленин, И.В. Сталин, А.А. Богданов, Н.И. Бухарин, А.К. Гастев

11.1. Постреволюционный период

Формирование отечественной науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е гг. на фоне острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ.

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 по вопросу о системе Тейлора резко встал на сторону ЦК металлистов.

Многие в то время считали возможным достижение высокой производительности труда без его интенсификации, полагая, что у классового врага не стоит перенимать лишь теоретические достижения; учиться же у буржуазии дисциплине труда, его рациональной организации и культуре не только бесполезно, но и якобы вредно.

Отсутствие однозначного отношения к зарубежным теориям, дискуссии вокруг системы Тейлора, перераставшие во внутривнутрипартийную и групповую борьбу по основным вопросам НОТ, – это и многое другое свидетельство о переходности того периода. Но как бы ни спорили между собой сторонники и противники Тейлора, всех или большинство постигла печальная участь: в их биографиях как год смерти значатся 1937 и 1938.

Постреволюционный период – это, наверное, 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 образцы социологии эффективного управления, которые в последующие 50 лет не только не были развиты, но и 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 гг. 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. Чайнов, 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. 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, профессиональным отбором, изучением человеческого фактора. Это В. Бехтерев, А. Кларк, А. Лурия. Практическими проблемами управления вплотную занимались видные политические деятели – В. Куйбышев, Н. Бухарин, Ф. Дзержинский.

11.2. Тектология А.А. Богданова

Среди теоретиков управления, несомненно, выделяется фигура А.А. Богданова (Малиновского). 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.

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», напи-

санной в 1912 г. и неоднократно переиздававшейся, он пытался отыскать универсальные принципы организации, присущие живой и неживой природе.

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. Тектология – учение о строительстве – приобретает поистине универсальный смысл. Богданов тщательно прослеживает организующее начало, принципы тектологии в конкретных формах поведения и образа жизни людей, поведение живых существ в неорганической природе, в человеческой истории, наконец, в социальной структуре общества и трудовой деятельности.

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

11.3. «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. Ерманский подкреплял теоретические положения следующими выкладками: 50 лет назад соотношение между руководителями и исполнителями было 1:100, перед Первой мировой войной – 1:12, в 20-е гг. – 1:7, на крупных предприятиях, применяющих НОТ, – 1:5,

идеал Тейлора 1:3, наконец, в перспективе такое соотношение должно быть 1:0.

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 к разбуханию административных штатов, разрастанию бюрократии и превращению ее в господствующий класс общества.

«Индустриальная утопия» Ерманского строилась на одной очень незаметной методологической ошибке: абстрактные теоретические рассуждения подкреплялись не менее абстрактной практикой; вместо конкретного анализа проблемы автор приводил надуманные количественные расчеты. По форме все вроде бы правильно, но по существу создается лишь видимость науки.

В основе работы Ерманского лежали заимствования из работ К. Маркса и А. Богданова (не всегда правильно понятые), а также идеи, почерпнутые им из элементарного курса физики. В основу этой работы Ерманский положил три принципа – положительного отбора, организационной суммы и оптимума, которые давно уже были высказаны Богдановым. Теорию трудовой стоимости Маркса он излагал в терминах расхода физической энергии человека. Ерманский суммирует 3 часа одного вида работы с 5 часами другого труда, имеющего совершенно иные характер и содержание. Почему? Оказывается, и физический 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.

11.4. На стыке разных методологий

Одной очень важной особенностью социологических поисков науки управления 20-х гг. является чрезмерное увлечение механистическими, физическими и биологическими аналогиями. Лишь те, кто смог подняться над 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 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 известной книги «В поисках эффективного управления». 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. Многие принципы 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, экономике, истории и педагогике. По мнению специалистов, здесь содержались в зародыше основы кибернетики и инженерной психологии, эргономики и праксеологии, которые широко стали развиваться в последующие годы, но, к сожалению, не у нас, а за рубежом.

11.5. Концепция НОТ А.Ф. Журавского

В эти же годы в Москве плодотворно трудился преподаватель Горной академии А.Ф. Журавский – известный специалист в области организации труда. 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. Подробно рассматривая иностранные теории труда, Журавский высказывает ряд критических замечаний в адрес системы Тейлора, обвиняя ее в том, что в ней оплачивается не квалификация или сложность труда, а умение работать правильно. В то же время, с точки зрения Журавского, система Тейлора 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 условиям норм труда. При этом он считает, что за ошибки в установлении расценок должна платить дирекция, а не рабочие.

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. При повременной оплате рабочий экономически не заинтересован в повышении интенсивности труда.

Напряженная работа 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». 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.

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 психофизических качеств, гигиены труда, организации и культуры быта.

11.6. Культура труда и управления А. Гастева

Безусловно, лидером отечественной науки управления и НОТ в 20-е гг. был А.К. Гастев, который также занимался экономикой, социологией, вел активную революционную деятельность, был поэтом, секретарем ЦК Всероссийского союза металлистов, руководителем Центрального института труда. Основная заслуга Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки – социальной инженерии, соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики.

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, что в итоге приводит к подъему общей культуры производства. Трудовая культура начинается с постепенного привыкания к единому, выдержанному в течение всего дня темпу. Трудовая выдержка лучше всего складывается при монотонной работе и труднее – при работе неповторяющейся или обладающей рваным ритмом.

Исходная степень трудового обучения руководителя – исполнительская работа. 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. Лишь после прохождения школы орга-

низационно-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 воспитание, по мнению Гастева, 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, карандашу. На производстве важна не сама машина, а установка на нее, т.е. нацеленность на постоянное, каждодневное конструирование, изобретательство. Чтобы заразить рабочие массы духом изобретательства, нужно 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».

Трудовое обучение как способ воспитания нового человека у Гастева начинается с формирования основ двигательной и физической культуры, ловкости и экономии движений. Метод – это 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 оно тормозит весь трудовой процесс. При хорошем владении телом человек не задумывается над техническими моментами своей работы, высвобождая время на творчество.

Культура труда имеет также экономическое измерение: при правильном расположении работник выигрывает час в течение дня. 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 общежитие рабочих масс. 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, энтузиазмом и умением заражать окружающих тем делом, которым вы сейчас занимаетесь, называется социальными установками, составляющими «искусство коллективной работы». Основное правило совместного труда – скрывать, а не выставлять свою индивидуальность, уметь на первое место ставить не свое собственное «Я», а общие интересы.

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 рабочего класса, формирует в нем (рабочем классе) новое, творческое отношение к труду. Рабочий становится творцом и распорядителем, он как бы сливается со всем заводским механизмом.

11.7. Харьковская школа и психотехника

Наиболее крупные школы НОТ сложились в Москве, Ленинграде, Казани, Харькове, Таганроге. 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).

Характерная черта разрабатывающихся в то время 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, которое не обеспечено исполнением, нельзя считать подлинным распоряжением. Это – пожелание, высказанное лицом, занимающим административный пост, но не распоряжение.

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».

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, потому что рядовой работник из-за боязни ошибиться постоянно заглядывает в инструкцию и тем самым удлиняет сроки работы.

К середине 20-х гг. 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 непременным условием нормального функционирования любой организации. Он различал «дисциплину бодрящую», которая прививается лишь в хорошо организованном деле, и «дисциплину устрашающую» – признак беспорядка и бессилия руководства. Применение «устрашающей дисциплины», полагал Дунаевский, являлось симпто-

мом, внушающим подозрение относительно налаженности работы или личной пригодности руководителя. Она выступает скорее суррогатом силы, маскирующим ее фактическое отсутствие.

Особое внимание следует уделить развитию в 20-е гг. психотехники. В тот период она внесла значительный вклад в практику управления. Психотехника 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 ученых 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 в.

Заслуга Сеченова 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.

В 1918 г. по инициативе В.М. Бехтерева в Ленинграде 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 явился инициатором масштабного проекта профконсультации; при его участии было создано первое бюро профконсультации на базе Биржи труда и обследовано более 7 млн. человек по всей стране; кроме того, организована широкая сеть (несколько десятков) городских бюро профконсультаций в РСФСР.

Созданная в 1932 г. Психофизическая лаборатория при Горьковском автозаводе 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, 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, проводилась экспериментальная проверка внедренческих проектов и программ.

В 20 – 30-е гг. в стране действовала широкая сеть психотехнических и психофизиологических лабораторий на фабриках и заводах. В частности, промышленный Урал за короткий срок (чуть 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.

Таким образом, психотехника и психология труда в 20 – 30-е гг. 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.

11.8. Новая экономическая политика

После окончания гражданской войны и разгрома иностранной интервенции Ленин предложил новую экономическую политику (нэп). Условия для введения нэпа были созданы в результате победы советской власти в Гражданской войне и освобождения регионов, оккупированных иностранными интервентами. Центральным звеном нэпа является замена продовольственной разверстки продовольственным налогом. В чем же их отличие?

Продовольственный налог по объему был меньше продразверстки – так, продразверстка на 1920 – 1921 гг. составляла 423 млн. пудов, а продналог на 1921 – 1922 гг. – 240 млн. пудов зерна. Излишки после продналога оставались крестьянам, которые могли распоряжаться ими по своему усмотрению, тем более что была объявлена свобода частной торговли. Для России, где насчитывалось в тот период более 25 млн. единоличных хозяйств, экономическое и политическое значение такого шага трудно было переоценить.

Введение продналога создало личную заинтересованность сельских тружеников в увеличении производства сельскохозяйственной продукции и повышении производительности труда. Это дало мощный толчок развитию производительных сил не только на селе, но и в промышленном производстве. Последнему обстоятельству содействовали также ослабление централизации и укрепление губернских экономических органов. Местные отделения центральных главков вошли в состав губернских совнархозов в качестве производственных отделов. С позиций управления было выделено три группы государственных предприятий:

- предприятия, находящиеся в непосредственном управлении центральных органов ВСНХ (трестированные, а также предприятия особо важного государственного значения);
- предприятия, состоящие в управлении губернских совнархозов;
- предприятия местного значения.

Из 6 908 национализированных и учтенных предприятий в тот период к 1-й группе было отнесено 2 374, ко 2-й – 3 450, к 3-й – 1 084. Таким образом, 2/3 предприятий исключались из непосредственного управления центром.

Совершенствование структуры управления государственными предприятиями сопровождалось переводом их на хозяйственный

(коммерческий) расчет. Для обеспечения их рентабельной работы и получения прибыли были расширены права и самостоятельность предприятий в области финансов и распоряжения материальными ресурсами.

Важным фактором в развитии промышленности в период нэпа было оживление капитализма. Наряду с развитием государственного капитализма создавались смешанные общества, разрешались сдача в аренду частному капиталу мелких предприятий, а также привлечение иностранного капитала. Этим процессам в значительной мере содействовало и то, что согласно «Наказу СНК о проведении в жизнь новой экономической политики» от 9 августа 1921 г. для развития торговых отношений с границей хозяйственным органам предоставлялось право иметь свои представительства при заграничных органах народного комиссариата внешней торговли.

Исключительно важным элементом нэпа была стабилизация советского рубля. В октябре 1922 г. 100 000 руб. равнялись одной довоенной копейке. В 1922 и 1923 гг. была проведена деноминация советских денежных знаков. Госбанк получил право на эмиссию банкнот (червонцев), обеспеченных золотом. В 1924 г. была введена в оборот новая твердая валюта в виде казначейских билетов в золотом исчислении. В качестве разменной монеты стали использоваться серебро и медь. Твердая валюта вызывала полное доверие на мировом рынке и открывала новые возможности для внешнеполитических связей.

Таким образом, новая экономическая политика содействовала:

- активному развитию товарно-денежных отношений;
- повышению личной заинтересованности производителей в результате своего труда;
- поиску новых форм изучения и удовлетворения рыночного спроса на товары;
- ускорению процесса кооперации на селе, так как она способствовала повышению эффективности производства, заготовки, обработки и реализации сельскохозяйственной продукции;
- активизации трестирования предприятий и созданию производственных объединений как более рентабельных (прибыльных) форм управления;
- ускорению развития производительных сил на основе достижений науки и техники.

За 1921 – 1925 гг. советская промышленность приблизилась по выпуску продукции к уровню довоенного 1913 г. Прибыль ее возросла с 96 млн. руб. в 1922 – 1923 гг. до 458 млн. руб. в 1924 – 1925 гг. Темпы роста производства сельскохозяйственной продукции были самыми высокими за всю историю России. Потребности страны в продовольствии практически были удовлетворены, экспорт зерна увеличился.

Резкий подъем сельского хозяйства и промышленности расширили возможности торговли. В 1922 – 1923 гг. оборот 71 биржи достиг 639 млн. руб., различный товарооборот в 1924 – 1925 гг. составлял 7,7 млрд. руб. Заметно вырос внешний товарооборот. Экспорт увеличился с 20,1 млн. руб. в 1921 г. до 608,3 млн. руб. в 1925 г.; импорт в 1925 г. составил 826,7 млн. руб., т.е. 66% довоенного уровня.

В новой экономической политике было также немало и негативных моментов. Остановимся на двух из них, имеющих важное практическое значение для определения путей развития экономики современной России. Во-первых, тресты, производственные объединения, предприятия и кооперативы в погоне за прибылью, которая тогда стала основным оценочным показателем их работы, начали резко поднимать цены. Выпуск продукции уменьшился, а прибыль за счет роста цен увеличивалась в несколько раз. Производители гордились своими успехами в повышении эффективности производства – в действительности же они были мнимыми и создавали цепную реакцию цен от сырья до товаров народного потребления. Во-вторых, шло резкое расслоение в уровне благосостояния народа. Неуклонно расширялся слой богатых и очень богатых людей. (Сейчас их называют «новыми русскими», тогда – «нэпманами».) Большинство их богатело тогда (как и сейчас) не за счет трудолюбия или рациональной организации производства товаров и услуг, а благодаря спекуляции и мошенничеству.

Глава 12. Совершенствование управления экономикой СССР в послевоенный период

12.1. И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.В. Канторович, С.Г. Струмилин

В послевоенный период экономика государства находилась в ужасающем состоянии. По некоторым оценкам расходы государства на войну и потери доходов, понесенные в результате оккупации, составили 2 569 млрд. руб. Стране приходилось заново отстраивать заводы, фабрики, дома, мосты и т.д. Понятно, что главным управленцем того времени был И.В. Сталин, оказавший огромное влияние на развитие экономики нашей страны.

Наряду с практической деятельностью Сталин занимался разработкой экономической политики. Он написал работу «Экономические проблемы социализма в СССР», которая в тот период имела важное не только теоретическое, но и практическое значение. Ее достоинствами можно признать:

- а) полную реабилитацию политической экономии как фундаментальной теоретической экономической науки;
- б) признание действий общих и специфических объективных экономических законов и в условиях социализма;
- в) принципиальное признание, хотя и с оговорками, товарного производства и действия закона стоимости при социализме. Сталин признавал, что на российских предприятиях имеют актуальное значение такие вопросы, как хозяйственный расчет, вопрос о ценах и т.п., поэтому предприятия не могут и не должны обходиться без закона стоимости. Особенно важно было в тот период его положение о необходимости использования закона стоимости в практике ценообразования.

Что же касается серьезных недостатков этой работы, то наиболее крупные из них связаны с выводами Сталина о перспективах развития советской экономики. По его мнению, для того чтобы подготовить действительный, а не декларативный переход к коммунизму,

нужно осуществить по крайней мере три основных предварительных условия:

- во-первых, прочно обеспечить не мифическую «рациональную организацию» производительных сил, а непрерывный рост всего общественного производства с преимущественным ростом производства средств производства;

- во-вторых, постепенно, с выгодой для колхозов и, следовательно, для всего общества, поднять колхозную собственность до уровня общенародной собственности, а товарное обращение тоже постепенно заменить системой продуктообмена, чтобы центральная власть или другой какой-либо общественно-экономический центр мог охватить всю продукцию общественного производства в интересах общества;

- в-третьих, добиться такого культурного роста общества, который обеспечил бы всем его членам всестороннее развитие их физических и умственных способностей, возможность получить образование, достаточное для того, чтобы стать активными деятелями общественного развития, возможность свободно выбирать профессию, а не быть прикованным на всю жизнь в силу существующего разделения труда к какой-либо одной из них.

Третье условие носит общий и в основном декларативный характер, однако первые два условия не могли не оказывать негативного влияния на разработку и реализацию экономической политики государства и практику управления производством.

Именно курс на преимущественный рост средств производства проводился на практике с начала индустриализации. Удельный вес средств производства (группа «А») к общему объему продукции промышленности составлял в 1913 г. 33%, в 1928 г. – 40%, в 1956 г. – 70%. С 1928 г. до 50-х гг. темпы роста производства средств производства более чем в 1,8 раза опережали темпы производства средств потребления. Раньше такое опережение мотивировалось необходимостью обеспечения в короткий срок экономической независимости СССР, находившегося в капиталистическом окружении. После победы во Второй мировой войне и в период восстановления народного хозяйства были созданы условия для ускорения роста производства средств потребления (группа «Б»). Но Сталин предложил «увечковать» сложившуюся ситуацию и тем самым фактически ограничивал возможности удовлетворения материальных и культурных потребностей народа.

Позиция Сталина была положена в основу экономической политики и реализовалась на практике. Так, директивами развития народного хозяйства на 1951 – 1955 гг. был предусмотрен среднегодовой темп роста средств производства (группа «А») на 13%, а предметов потребления (группа «Б») – на 11%.

Второе условие перспектив развития советской экономики свидетельствовало о том, что Сталин:

- недооценивал роль товарного производства в повышении эффективности социалистического производства;

- недооценивал роль колхозной собственности в развитии народного хозяйства, которая, по его мнению, относилась ко второй категории, чем, собственно, и объясняются его возражения против расширения и укрепления колхозной собственности.

Чтобы поднять колхозную собственность до уровня общенародной, по мнению Сталина, нужно было исключить излишки колхозного производства из системы товарного обращения и включить их в систему продуктообмена между государственной промышленностью и колхозами.

Теоретическим «обоснованием» убыточных предприятий и отраслей было следующее положение Сталина. Если рассматривать рентабельность не с точки зрения отдельных предприятий или отраслей производства и не в разрезе одного года, а с точки зрения всего народного хозяйства и на протяжении, скажем, 10 – 15 лет, что было бы единственно правильным подходом к решению этого вопроса, то временная и непрочная рентабельность отдельных предприятий или отраслей производства не может идти ни в какое сравнение с прочной и постоянной рентабельностью, которая устанавливается в результате действия закона планомерного развития и использования планирования народного хозяйства. Именно по такому принципу определялась «эффективность» многих послевоенных сталинских строек коммунизма.

Но, как говорится, время не стоит на месте, и на смену Сталину пришел новый глава государства – Хрущев, который активно начал проводить курс на совершенствование системы управления экономикой как на микро-, так и на макроуровне. Наиболее принципиальным решением в этом направлении явился переход в 1957 г. от отраслевой системы управления через министерства и союзные ведомства к территориальной – через совнархозы. Для проведения такого резкого

изменения в системе управления была сделана значительная подготовка. В послевоенный период шел процесс специализации министерств и ведомств, число которых неуклонно возрастало; образованы Государственный комитет по снабжению народного хозяйства (Госснаб СССР) и Государственный комитет по внедрению новой техники в народное хозяйство (Гостехника СССР). Было решено сосредоточить работу Госплана СССР, который раньше выполнял все эти функции, на планировании народного хозяйства и контроле за выполнением планов, не допуская диспропорций. Такое нововведение имело некоторые преимущества, но еще больше недостатков. В 1953 г. предприятия республиканского подчинения давали лишь 31% промышленной продукции – остальное производили предприятия союзного значения. Руководящие республиканские органы были оторваны от большинства предприятий, расположенных на территории республики, так как они находились в непосредственном подчинении союзных ведомств. Это не могло не снизить ответственности за работу промышленности. В итоге сложилась громоздкая, многоступенчатая структура управления со множеством малоэффективных промежуточных и параллельно действующих звеньев. Численность управленческого аппарата была неоправданно завышенной, а учет и отчетность – чересчур сложной и запутанной процедурой.

После 1953 г. Хрущев начинает ликвидировать недостатки в системе управления на микро- и макроуровнях и проводить следующие изменения:

- повышение роли и расширение прав союзных республик в хозяйственном строительстве;
- расширение прав и самостоятельности директоров;
- внедрение нового порядка планирования, ограничивающего число директивных показателей;
- сокращение отчетности для вышестоящих организаций, дублирующей официальную статистическую отчетность;
- сокращение и упрощение управленческого аппарата.

В 1954 г. только в 46 министерствах и ведомствах были упразднены 200 главных управлений и отделов, 147 трестов, 93 местных управления, 898 снабженческих организаций, 4,5 тыс. разных контор и более 4 тыс. мелких структурных подразделений. Общегосударственная и внутриведомственная статистическая отчетность была сокращена в 3 раза, а количество показателей народнохозяйственного

плана – на 46%. В структуре заводууправлений были ликвидированы промежуточные и дублирующие подразделения и службы и укрупнены мелкие цеха и отделы.

В ведение союзных республик в 1954 – 1956 гг. были переданы предприятия и организации целых отраслей народного хозяйства: пищевой, заготовительной, легкой, текстильной, рыбной, бумажной, розничной торговой сети, предприятия общественного питания, автомобильного транспорта, речного флота и здравоохранения – всего 15 тыс. предприятий.

Нельзя не отметить и изменения, произведенные Хрущевым в политике строительства жилья. В настоящее время много пишут о «хрущобах» в негативном плане, что, полагаю, совершенно неоправданно. Строительство жилья в сталинское время находилось в крайне плачевном состоянии. Около новых современных предприятий для людей строились, как правило, бараки по «проектам» довоенных, а порой и дореволюционных времен. В то же время в Москве строились десятки образцово-показательных домов (высотные, а также дома с колоннами и высотой потолков в 3,5 – 4 м). Хрущев подверг резкой критике строительство таких домов, где 1 м полезной площади стоил в десятки раз дороже, чем в обычных. Был избран наиболее дешевый скоростной вариант строительства жилья, рассчитанного на 30 – 40 лет, с перспективой строительства более комфортабельных домов в условиях развитой экономики.

Реализация новой политики в жилищном строительстве содействовала резкому увеличению жилья. В 1946 – 1950 гг. среднегодовой ввод жилья составлял 23,4, а в 1956 – 1958 гг. – 58,3 млн. кв. м, или в 2,5 раза больше. К 60-м гг. ежегодный ввод жилья был доведен до 80 млн. кв. м. Десятки миллионов семей поменяли бараки, подвалы и коммуналки на отдельные квартиры со всеми удобствами.

12.2. Реформы 1965 и 1979 гг. Л.И. Брежнев, А.Н. Косыгин

После Н.С. Хрущева высший партийный пост занял Л.И. Брежнев, а правительство возглавил А.Н. Косыгин, бывший первый заместитель Хрущева, который официально занимал и пост Председателя Совета Министров СССР.

В сентябре 1965 г. на Пленуме ЦК КПСС было принято решение о проведении реформы по улучшению системы управления экономикой, в связи с чем были изданы следующие постановления правительства:

- «Об улучшении управления промышленностью»;
- «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования»;
- «О передаче дополнительно на решение Советов Министров союзных республик вопросов хозяйственного и культурного строительства»;
- «Об утверждении Положения о социалистическом государственном производственном предприятии».

В постановлении «Об улучшении управления промышленностью» намечались ликвидация территориальной системы управления и возврат к отраслевой системе. В нем предусматривалось упразднение Высшего совета народного хозяйства СССР; республиканских советов народного хозяйства; советов народного хозяйства экономических регионов.

Было образовано 11 союзно-республиканских и 9 союзных министерств. Госплан СССР был преобразован в союзно-республиканский орган. На республиканские госпланы возлагалось обеспечение территориального планирования развития промышленного производства при отраслевом принципе управления и рассмотрение вопросов межотраслевого характера относительно промышленности, расположенной на территории союзной республики.

Предлагая меры по совершенствованию планирования и усилению экономического стимулирования, А.Н. Косыгин утверждал, что показатель объема валовой продукции не ориентирует предприятия на выпуск изделий, действительно необходимых народному хозяйству и населению, и во многих случаях препятствует улучшению ассортимента и качества продукции. Вместо показателя «валовая продукция» предложено использовать в планах предприятий показатель «объем реализованной продукции». Выполнение заданий по реализации продукции заставит предприятия уделять больше внимания ее качеству, поскольку предприятие, выпускающее продукцию низкого качества, будет испытывать затруднения в ее реализации и, следовательно, не сможет выполнить план.

Вопреки ожиданиям эти реформы не способствовали интенсивному развитию советской экономики. Причин, объективных и субъективных, немало, и они заслуживают самостоятельного рассмотрения. Одной из них было то, что решение намеченных реформой задач было непоследовательным и не доводилось до конца. Реформа, например, намечала расширение самостоятельности предприятий и сокращение числа утверждаемых ими показателей – на практике же число последних возросло, а самостоятельность еще больше была ограничена; реформой предусматривалось прекратить частые изменения утвержденных планов, а также изменения отдельных показателей плана без соответствующего уточнения других показателей, а на практике количество изменений утвержденных планов резко возросло. Годовые планы уменьшались с целью повышения возможности их выполнения. Корректировки планов приняли всесоюзный размах и вольно или невольно порождали «плановую анархию».

К важнейшим причинам неудавшихся реформ можно отнести также следующие:

- сохранение затратных измерителей экономического роста и повышение их роли в оценке работы хозяйственных звеньев всех уровней экономической пирамиды;

- использование принципа планирования от достигнутого уровня: чем выше полученные результаты, тем выше план на предстоящий период.

Экономическая реформа 1979 г. по своему замыслу должна была способствовать интенсификации советской экономики, но по уровню реализации уступала всем подобным попыткам. В чем же принципиальное отличие этой реформы от всех предыдущих?

Во-первых, в ней было предложено измерять экономический рост не по валовой, а по чистой (нормативной) продукции, которая исключает повторный счет прошлого труда и заинтересованность производителей в повышении материалоемкости продукции.

Во-вторых, рост производительности труда рекомендовалось исчислять по чистой (нормативной) продукции или другому показателю, более точно отражающему в отдельных отраслях изменения в затратах труда.

В-третьих, фонд зарплаты предполагалось определять по нормативам на рубль продукции по показателю, применяемому для измерения производительности труда.

В-четвертых, при оценке выполнения предприятиями задания по выпуску продукции в натуральном выражении предлагалось учитывать только изделия, поставляемые по договорам и нарядам-заказам.

В-пятых, реформа предусматривала конкретные изменения в системе управления на макро- и микроуровнях и распространялась на все отрасли хозяйства.

Предусматривалось, что в процессе разработки планов предприятия и объединения со сбытовыми организациями вместе с потребителями и поставщиками должны определять номенклатуру и ассортимент продукции для заключения хозяйственных договоров. Предполагалось, что такой порядок поможет обеспечить сочетание стоимостных и натуральных показателей.

Новая реформа коснулась и вопросов корректировок планов. Нередко руководители объединений и предприятий в декабре просили вышестоящие хозяйственные органы снизить им план, т.е. подогнать его под фактическое выполнение, чтобы не лишать коллектив 13-й зарплаты и не уменьшать фонды экономического стимулирования. В 1979 г. только Министерство строительного, дорожного и коммунального машиностроения изменяло план объема реализованной продукции для 134 из 157 объединений и предприятий отрасли, в том числе для 44 – в декабре; для 102 объединений и предприятий была произведена корректировка заданий по производительности труда (треть этих изменений была сделана в декабре). Министерство станкостроительной и инструментальной промышленности в 1978 г. 49 раз изменяло плановые задания для Тбилисского станкостроительного объединения.

Были намечены меры для обеспечения выполнения заданий по всем наименованиям продукции. Разумеется, оперативный учет выполнения плана в натуральном выражении – дело непростое. Чтобы показатель реализованной продукции стал более действенным, объективным, в него внесены два принципиальных изменения.

В объем реализованной продукции должна была включаться стоимость только тех видов продукции, которые предусмотрены хозяйственными договорами и заказ-нарядами. Недовыполнение заданий по отдельным видам номенклатуры и ассортимента приводило к срыву плана по реализованной продукции, так как перевыполнение заданий по выгодным для поставщика, но не предусмотренным договорами и нарядами изделиям учитываться не должно. Устранялся еще

один существенный недостаток этого показателя – цепная реакция неплатежей, вызываемая его применением. Для предотвращения этого предусматривалось, что при отсутствии у заказчика средств на оплату продукции, поступившей согласно договору, ее оплачивают Госбанк или Стройбанк с отнесением 5-процентного кредита за счет покупателя, который он обязан погасить в 60-дневный срок. После истечения этого срока кредитование продолжается с повышенным процентом.

Большинство мероприятий, намеченных экономической реформой 1979 г., полностью соответствовало сущности применяемого на Западе менеджмента. К сожалению, они оказались нереализованными. После Косыгина – инициатора этой реформы – и Брежнева, при котором намечалось ее проведение, даже те министерства и предприятия, которые в течение нескольких лет в порядке эксперимента работали по-новому, постепенно возвращались к старому «порядку», который был более привычным. Все новое было связано с риском, и порой немалым. «Застой» в полном смысле этого слова не создавал условий для творческой инициативы.

12.3. Перестройка управления и переход к рыночному регулированию экономики (М.С. Горбачев, Б.Н. Ельцин, Е.Т. Гайдар)

Поскольку экономика государства находилась в «застое», то срочно требовалось искать выход и выход был найден (в 1985 г. на пленуме ЦК КПСС) в ускорении социально-экономического развития страны. Инициатором ускорения был глава страны М.С. Горбачев.

Было принято решение о целостной системе управления, были намечены пути реализации этой концепции: перестройка всех сторон общественной жизни, курс развития гласности и демократии, техническая реконструкция всех отраслей народного хозяйства на основе опережающего машиностроения. Пленум провозгласил курс на широкую демократизацию жизни общества и создания к 1990 г. целостной системы управления с новым хозяйственным механизмом.

К началу 1989 г. дисбаланс государственного бюджета составил, по разным оценкам, 100 – 140 млрд. рублей. В 1988 г. размер эмиссии достиг критической отметки, объем денежных накоплений населения

в 5 раз превысил запасы материальных ценностей и товарных ресурсов. Темпы роста доходов населения значительно превышали темпы роста товарооборота, сложилась кризисная ситуация, стало ясно, что волевым методом исправить положение нельзя, действующая система стала преградой на пути интенсификации и научно-технического прогресса. Главным звеном в решении стратегических задач по ускорению социально-экономического развития страны стало осуществление радикальной реформы управления, создание целостной системы хозяйствования. Радикальная реформа управления ставила своей целью осуществление переориентации экономического роста на конечные результаты, на удовлетворение общественных потребностей.

Однако радикальная реформа не принесла ожидаемого результата, произошло дальнейшее обострение кризиса, поставленные планы были не выполнены, рос дефицит бюджета, увеличивалась эмиссия денег, росла внешняя задолженность государства.

В стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку, из сотни альтернативных вариантов перехода в итоге выделили три:

- внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;
- быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;
- создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики.

По итогам дискуссии был принят вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку.

На пятом съезде народных депутатов РСФСР Б.Н. Ельцин выступил с обращением к депутатам. Он предложил систему мер, в центре которых были разгосударствление собственности, формирование рыночной среды и образование новых форм управления на всех уровнях хозяйствования. Съезд одобрил предложенную программу и удовлетворил просьбу Ельцина о предоставлении ему чрезвычайных полномочий сроком на 1 год, в течение которого он обещал «стабилизировать экономическое положение».

Позже в процессе создания рыночной среды многие отраслевые министерства были преобразованы в различные корпорации и холдинги. Так, на базе объединений, предприятий и организаций Министерства лесной промышленности СССР была образована Российская

государственная корпорация по производству лесобумажной продукции («Российские промышленники»), Госкомитет по управлению государственной собственностью делегировал этой Корпорации права по управлению имуществом всех подведомственных ему предприятий и организаций. Функции управления Корпорации принципиально отличались от функций прежнего министерства. Корпорация получила самостоятельность, необходимую для перехода от директивных методов управления к рыночному регулированию хозяйственной деятельности.

В ходе поиска новых форм управления на региональном уровне было принято постановление правительства «Об отработке в Коми АССР элементов экономического механизма функционирования народного хозяйства в условиях перехода на рыночные отношения». Важнейшими направлениями поиска были:

- создание реальных условий для хозяйственной самостоятельности товаропроизводителей и развития предпринимательской деятельности;

- эффективное использование сырьевых и природных ресурсов;

- усиление зависимости бюджета республики от результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций, расположенных на территории республики.

Коренным поворотом в переходе от планового управления экономикой к рыночному регулированию стала либерализация цен со 2 января 1992 г., получившая название «шоковая терапия». В связи с ее введением заместитель главы правительства по вопросам осуществления экономической реформы Е.Т. Гайдар заявил: «За первые 3 месяца мы ожидаем 3-кратного повышения цен. К марту – апрелю должно наступить замедление темпов роста цен до 10 – 12%, но к концу года темпы роста цен замедлятся до нескольких процентов. Курс рубля стабилизируется. Общее падение производства за год не превысит 10 – 12%». Конечно, Гайдар ошибался, и итоги его ошибок всем нам хорошо известны.

За короткий срок в стране были созданы коммерческие структуры, которые и ныне служат базой для рыночных отношений.

Глава 13. Разнообразие моделей менеджмента

13.1. Особенности американской модели менеджмента

Изучение американской модели менеджмента представляет известный интерес. Именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента.

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является Анри Файоль. Американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик сделали много для популяризации основных положений классической школы. Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования в 20 – 30-е гг. потребовал поиска новых форм управления. Постепенно сложилось понимание того, что для выживания производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями.

Современный американский менеджмент в таком виде, какой сложился в настоящее время, базируется на трех исторических предпосылках:

1. Наличие рынка.
2. Индустриальный способ организации производства.
3. Корпорация как основная форма предпринимательства.

Американский экономист Роберт Хейлбронер указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества. Это – традиции, приказы и рынок. Традиционный подход имеет в виду распределение экономических ресурсов общества посредством сложившихся традиций – от одного поколения к другому. Командный подход подразумевает распределение ресурсов через приказы. Рыночный подход предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество), возникшую еще в начале XIX в.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход на стыке 60 – 70-х гг., а в 80-е гг. охватило практически все американские корпорации.

Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макросреда и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

13.2. Характеристика японской модели менеджмента

За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5% общей стоимости акций всех стран мира. И это притом, что население Японии составляет всего 2% от населения земного шара.

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на чело-

веческий фактор. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей.

Японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных потребностей.

В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. Главное в управленческом процессе – это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнильное вознаграждение за труд. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда работника личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников по выслуге лет.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы. В основе его лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Японская система управления качеством не дает сбоев. Это является результатом ее продуманности и простоты.

В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тойота» Т. Оно предложил систему организации труда «Канбан». Суть ее заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство.

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху.

Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. Нельзя переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без учета ее специфических

условий и, прежде всего, психологических и социально-культурных факторов.

13.3. Западноевропейская модель менеджмента

Заметное влияние на формирование менеджмента оказали английские исследователи. Так, англичане Р. Фэлк и Л. Урвик занимались разработкой принципов управления.

Английские ученые внесли существенный вклад в разработку метода «исследования операций», который впервые зародился в Англии в 40-х гг. в связи с необходимостью решения некоторых военных стратегических и тактических задач. В дальнейшем центр работ переместился в Америку.

Во Франции вопросами научного управления занимались Анри Луи, Ле Шателье, Шарль Фремен-виль, братья Андре и Эдуард Мишлен. Неоценимый вклад в понимание менеджмента как науки внес Анри Файоль.

Проблемами научного управления производством в Германии занимался Вальтер Ратенау. Огромный вклад в исследование принципов организации внес известный немецкий социолог Макс Вебер, разработавший «идеальный тип» административной организации, названный им термином «бюрократия». Особого внимания заслуживают работы по организации производства, которые выполнил Кароль Адамецкй. Западногерманские теоретики школы «человеческих отношений» выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались также вопросы привлечения работников к «участию в управлении».

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции «социального человека». Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения.

В 1929 – 1933 гг. передовые капиталистические страны охватил мировой кризис. В этот же период времени английским ученым Дж.М. Кейнсом была сформулирована концепция государственного

регулирования экономики. Кейнс обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику.

Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер Людвиг Эрхард. Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Концепция «социального рыночного хозяйства» (по Эрхарду) включает в себя два основных положения:

1. Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования.

2. Введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивному планированию. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления.

Определенный интерес представляет шведская модель социализма. Успехи Швеции в 50 – 60-е гг. XX в., как и ФРГ, объясняются прежде всего правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии Гуннаром Мюрдалем. Шведская модель социализма Мюрдаля учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения.

Большинство исследователей считают, что теория и практика управления в США достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах мира. По их мнению, высокая производительность труда в США обеспечивается за счет лучшей организации производства. Работая на европейском рынке, американские бизнесмены получают высокие прибыли, умело приспосабливаясь к разным условиям на рынках. Именно отставанием в организации производства и подбора кадров западноевропейские ученые объясняют так называемый технологический разрыв между США и Европой. Одной из причин создавшегося положения следует считать то, что американцы проводят в Западной Европе политику подчинения европейских стран своим стратегическим планам.

Заключение

Знания о закономерностях управления, о психологических особенностях поведения человека в организациях рассматриваются сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля. Тем более это относится к требованиям, предъявляемым к сфере его профессиональной компетенции.

В ходе проведенного анализа было выяснено, что практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной только начиная с 1910 г.

Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения бихевиористской школы заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту лучшего способа, рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

Школа науки управления использует количественные методики, такие, как построение и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить их эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных че-

тырех функций. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду, теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует. Применение в российской практике мировых достижений управленческой мысли позволит реально улучшить качество менеджмента и добиться положительных и серьезных результатов на всех уровнях хозяйственной деятельности.

Литература

1. Валовой Д.В. История менеджмента. М., 1997.
2. Кравченко А.И. История менеджмента. М., 2000.
3. История России с древнейших времен. М., 1963. Кн. 9.
4. Сперанский М.М. План государственного преобразования. М., 1905.
5. Мордвинов Н.С. Избранные произведения. М., 1945.
6. Хроника истории России. М., 1995.
7. Столыпин П.А. Нам нужна великая Россия... М., 1991.
8. Гастев А.К. Как надо работать. М., 1972.
9. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). М., 1913 – 1917.
10. Берхин И.Б. Экономическая политика Советской власти. М., 1970.
11. История социалистической экономики СССР. М., 1980.
12. Правда. 1992. 25 нояб.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Эволюция управленческой мысли	5
Глава 2. Классификация подходов в менеджменте	8
Глава 3. Возникновение, формирование и содержание различных школ управления.....	12
3.1. Школа научного управления	12
3.2. Классическая (административная) школа в управлении.....	13
3.3. Школа психологии и человеческих отношений	15
3.4. Школа науки управления (количественная школа).....	16
Глава 4. Тейлор – основоположник научного управления производством.....	18
Глава 5. Принципы управления Анри Файоля.....	26
Глава 6. Школа человеческих отношений	28
Глава 7. Математические методы организации и планирования производства	36
Глава 8. Изучение потребностей и мотивации	40
Глава 9. Развитие теории лидерства и стиля управления	47
9.1. Поведенческий подход.....	47
9.2. Ситуационный подход	48
9.3. Авторитарный стиль руководства.....	51
9.4. Демократичный стиль руководства	51
Глава 10. Развитие менеджмента в России	52
10.1. Экономическая политика России в XVII в. и реформы Петра I.....	52
10.2. Государственное управление и регулирование экономики в XVIII в.	56
10.3 Преобразования Александра I.....	57
10.4. Реформы Александра II.....	61

10.5. Управленческие реформы С.Ю. Витте и П.А. Столыпина. Программа реформ государственного управления.....	64
Глава 11. Развитие менеджмента в СССР (20 – 30-е годы): В.И. Ленин, И.В. Сталин, А.А. Богданов, Н.И. Бухарин, А.К. Гастев	71
11.1. Постреволюционный период	71
11.2. Тектология А.А. Богданова.....	72
11.3. «Индустриальная утопия» О. Ерманского	73
11.4. На стыке разных методологий.....	74
11.5. Концепция НОТ А.Ф. Журавского	75
11.6. Культура труда и управления А. Гастева	77
11.7. Харьковская школа и психотехника	79
11.8. Новая экономическая политика.....	83
Глава 12. Совершенствование управления экономикой СССР в послевоенный период	86
12.1. И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.В. Канторович, С.Г. Струмилин.....	86
12.2. Реформы 1965 и 1979 гг. Л.И. Брежнев, А.Н. Косыгин	90
12.3. Перестройка управления и переход к рыночному регулированию экономики (М.С. Горбачев, Б.Н. Ельцин, Е.Т. Гайдар).....	94
Глава 13. Разнообразие моделей менеджмента	97
13.1. Особенности американской модели менеджмента	97
13.2. Характеристика японской модели менеджмента	98
13.3. Западноевропейская модель менеджмента.....	100
Заключение	102
Литература	104

Учебное издание

Платов Олег Константинович

История развития, школы и модели менеджмента

Редактор, корректор В.Н. Чулкова
Компьютерная верстка И.Н. Ивановой

Подписано в печать 05.11.2003 г. Формат 60×84/16.
Бумага тип. Усл. печ. л. 6,51. Уч.-изд. л. 5,26.
Тираж 300 экз. Заказ .

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.
Ярославский государственный университет.
150000 Ярославль, ул. Советская, 14.

Отпечатано
ООО «Ремдер» ЛР ИД № 06151 от 26.10.2001.
г. Ярославль, пр. Октября, 94, оф. 37.
тел. (0852) 73-35-03.