

2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Предпосылки и этапы развития менеджмента

Управление как вид деятельности развивается с появлением первых организаций, упоминания о которых датируются несколькими тысячелетиями до н. э. В древние века управлением главным образом занимались жрецы, служители церкви, так как религиозные организации долгое время играли ключевую роль в жизни общества.

Первый этап *религиозного менеджмента* охватывает период с древних времен вплоть до индустриальной революции XVIII в. Переломным моментом в развитии управления стал переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор ягод, плодов и т. п.) к производящей экономике, когда появились первые организации, осуществляющие производство продуктов (9–7 тыс. лет до н. э.). Богатый опыт государственного управления накоплен в Древнем Египте. Из древних философов Сократ (470–399 гг. до н. э.) первым определил управление как особую сферу деятельности. Платон (428–348 гг. до н. э.) предложил классификацию форм государственного управления. В этот период идет процесс накопления знаний в области управления.

Второй этап развития *индустриального менеджмента* связан с промышленной революцией XVIII–XIX вв. В этот период возникли крупные организации в сфере промышленного производства, банковского дела, биржевой торговли, кооперации, сельского хозяйства. Особый вклад в развитие теории государственного управления сделал А. Смит, который проанализировал различные формы разделения труда и обосновал возможности роста производительности. Достаточно ценными для дальнейших научных исследований оказались идеи Р. Оуэна в отношении гуманизации управления производством, необходимости обучения, улучшения условий труда и быта работников, которые оказывают влияние на эффективность управления.

Третий этап формирования *системного менеджмента* основан на проведении научных изысканий по проблемам управления (конец XIX в. – первая половина XX в.). Именно в этот период зарождается научный менеджмент, появляются новые направления исследований (научная и административная школы управления, школа человеческих отношений, поведенческих наук, эмпирического менеджмента), которые систематизировали имеющийся опыт управления, обосновали принципы и методы эффективного руководства, выделили менеджмент в самостоятельный вид трудовой деятельности.

Четвертый этап развития *информационного менеджмента* (вторая половина XX в. по настоящее время) связан с интеграцией математического анализа и компьютерной техники в практику принятия управленческих решений. В этот период формируется современная школа управления, которая исследует поведение организации как открытой системы во взаимосвязи с внешним окружением [17].

2.2. Школа научного менеджмента

Основы для формирования науки управления создаются в конце XIX в. – начале XX в. в ответ на потребности промышленного развития, массового производства и крупномасштабного сбыта, ориентации на рынки большой емкости и формирования крупных корпораций. Появившиеся крупные предприятия испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами.

Технологический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, управляемого до того времени с помощью кустарных, «дедовских» методов. Дальнейший рост эффективности производства стал невозможным без его всесторонней рационализации, экономии времени.

Первая научная работа, посвященная этой проблеме, принадлежит *Ф. Тейлору*, который опубликовал в 1911 г. книгу «Принципы научного управления». Этот труд составил основу концепции и школы научного менеджмента.

Тейлор в отличие от других исследователей, создающих управленческие теории, был специалистом-практиком, прошедшим все уровни иерархий (управления) от простого рабочего до главного инженера крупной сталелитейной компании. Поэтому разработанные им научные принципы касаются совершенствования цехового, производственного менеджмента.

Походы Тейлора базируются на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности. Тейлор ставил перед собой задачу повышения производительности труда и видел ее решение в рационализации трудовых операций на базе научных методов выполнения рабочим своей деятельности. Исходным началом для рационализации труда у Тейлора было изучение задачи с целью получения информации для рационального подбора операций по решению или выполнению данной задачи. Для этого Тейлор про-

водил хронометраж трудовых операций (замер времени), выполняемых рабочими и по результатам исследований разработал комплекс правил более производительной работы. Он разделил все трудовые операции на большое количество мелких движений, каждое из которых исследовал на предмет целесообразности, рациональности, сравнивал с методами работы лучших работников и по результатам анализа определил рациональный режим выполнения производственных операций, устраняя все нерациональные движения.

Количество времени, выделенное на выполнение определенных заданий, было реальным и учитывало возможность небольшого отдыха и перерывов в работе. Это позволило руководству устанавливать нормы выработки, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто перевыполнил установленные нормы.

Например, исследования Тейлора показали, что для снижения утомляемости рабочих при перегрузке угля оптимальная нагрузка на лопату должна составлять 8,6 кг. В результате, производительность труда рабочих возросла с 16 до 59 т угля в день. Зарплата при этом увеличилась в 1,5 раза. Число грузчиков на сортировочной станции впоследствии было уменьшено с 500 до 150 человек, экономия составила 80 тыс. дол. в год.

В соответствии с системой Ф. Тейлора каждому рабочему на предприятии выдавалась инструктивная карточка-норма, где указывалась полная информация относительно выполняемой работы (обрабатываемый материал, норма расхода, машины, время необходимое для выпуска продукции, стандартные правила выполнения). Карточки-нормы выдавались рабочим ежедневно перед началом рабочей смены и были двух цветов, сигнализирующих о выполнении или невыполнении нормы выработки за предыдущую смену.

Тейлор определил, что в функции менеджера должны входить подбор, обучение и расстановка работников на рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу организации, установление для них заданий, распределение материальных ресурсов, обеспечение их рационального расходования, мотивирование высокой производительности исполнителей, своевременный контроль их действий в соответствии с карточками-нормами. С точки зрения сегодняшнего дня эти предложения означают необходимость организации системы оперативного планирования и контроля на предприятии.

Одним из важных выводов Тейлора заключается в том, что низкая производительность труда на производстве связана с несовершенной системой стимулирования рабочих. Для решения этой проблемы

он разработал систему материальных стимулов. По его мнению, предоставление вознаграждения представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всем, кто желает эффективно управлять человеком. Тейлор предлагал использовать прогрессивную систему оплаты для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды. При этом в качестве награды он рассматривал не только денежное вознаграждение, но и определенные уступки рабочим со стороны предпринимателей. Благосостояние предпринимателей, как он отмечал, невозможно без благосостояния рабочих. Рационализация, приводящая к росту прибыли, будет принята рабочими только при условии роста их собственных заработков. Поэтому использование таких нововведений, как организация бань, столовых, читален, вечерних курсов, детских садов и т. п., на его взгляд, является ценным средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих.

Тейлор четко определил труд рабочего как исполнительский, а в функции мастера (управленца) впервые включил разработку научных методов выполнения каждой операции, отбор и расстановку кадров, составление плана выполнения работы для каждого работника.

Тейлор впервые предложил новую организационную структуру управления (рис. 6). Вместо традиционно принятой линейной структуры управления он рекомендовал использовать функциональную структуру, когда вместо одного руководителя, знающего множество функций управления и поэтому дорогостоящего, привлекались более дешевые работники, специализирующиеся на выполнении отдельных функций менеджмента (планирование, организация производства, техническое обслуживание, контроль и т. п.).

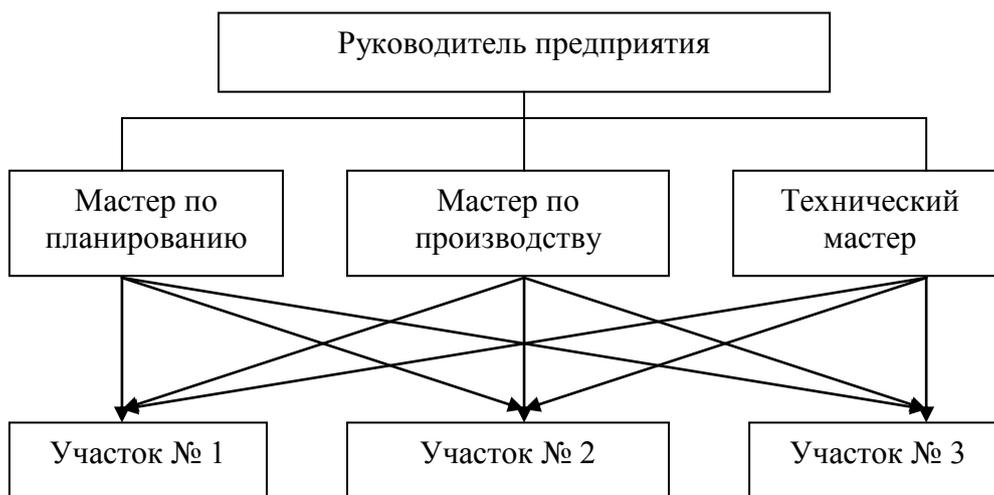


Рис. 6. Функциональная структура управления цехом

Тейлор считал, что функциональная организация является более дешевой и эффективной, так как позволяет использовать квалификацию различных специалистов для принятия профессиональных управленческих решений. В рамках системы тейлоризма предлагается применять всю гамму экономических, психологических и организационных методов управления. Одной из его заслуг является введение такого вида деятельности, как научное консультирование по вопросам управления, признание менеджмента в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности, самостоятельного научного знания. Кроме книги «Принципы научного управления» Ф. Тейлором издана работа «Управление предприятием» (1903 г.).

Значительный вклад в теорию научного управления внесли *Фрэнк и Лилиан Гилбреты*, которые являлись сторонниками и продолжателями идей тейлоризма в 20-х гг. прошлого столетия. Гилбреты изобрели микрохронометр и впервые использовали кинокамеру для исследования движений работников. Это позволило им разработать своеобразные «технологические» карты цикла одновременно выполняемых работником микродвижений.

За счет оптимизации способов выполнения работы и устранения всех лишних движений Ф. Гилбретом были установлены более точные рабочие нормы выработки в строительстве. Кроме того, им были также усовершенствованы методы организации рабочего места, предложены рациональные способы подачи материала, введены специальные инструменты и приспособления для выполнения работы, что значительно повысило производительность труда рабочего.

Одним из основных достижений Ф. Гилбрета явилась организация первой в США (г. Провиден) специальной школы по систематической подготовке инструкторов научной организации труда.

Концентрация и монополизация капитала в начале XX в. привели к сосредоточению на крупных и мелких предприятиях работников различных специальностей, что вызвало необходимость развития кадрового менеджмента. Л. Гилбрет первой начала заниматься вопросами научного управления кадрами, их подбором, расстановкой и подготовкой. В 1915 г. она стала первой женщиной США, получившей научную степень доктора психологии, что позволило ей заняться исследованиями в области научного управления персоналом.

Основные работы Ф. Гилбрета изложены в книгах «Азбука научной организации труда», «Изучение движений».

Одним из видных учеников Тейлора является *Г. Ганнт* (1861-1919). Он занимался исследованием производственных процессов в

целом, а не отдельных операций и движений. Согласно Г. Ганнту, основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами управления состоят в способах планирования и распределения задач, а также способах распределений поощрений за их выполнение.

Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий. Он разработал целую систему плановых графиков (графики Ганнта), которые благодаря их высокой информированности позволили осуществлять оперативный контроль за выполнением запланированных показателей и составлять календарные планы на будущее (рис. 7).

Виды операций	01.02.	02.02.	03.02	04.02	05.02	06.02
1. Подготовка рабочего места						
2. Наладка оборудования						
3. Производство продукта А, ед.			120	120		
4. Переналадка оборудования						
5. Производство продукта Б, ед.						130

Рис. 7. График планирования производственного процесса

К числу организационных изобретений Ганнта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система заработной платы резко повышала заинтересованность работников в выполнении и перевыполнении нормы выработки. При невыполнении запланированной нормы выработки предлагалось работу оплачивать по часовой ставке, при перевыполнении – по расценкам за объем произведенной продукции.

Г. Ганнт считал, что проблема человеческого фактора является одной из важнейших проблем управления. Он высказывал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности через формирование «демократии» на производстве и гуманизации науки управления в будущем.

Генри Форд I (1863–1947) основатель американского автомобилестроения, был и одним из создателей «философии практики» XX в. Он разработал теорию, получившую название «фордизм», изложенную в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра».

Основные положения теории фордизма:

✓ высоко оплачивать труд каждого рабочего и контролировать, чтобы он работал все 48 ч. в неделю, но не больше;

✓ обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей (работников) уважать окружающих и самих себя.

Как указывал Форд, одна из целей промышленности – это не только снабжать потребителей продукцией, но и создавать их. По его убеждению, если рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными потребителями товаров, вследствие чего не появится тот средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны.

Одним из основных достижений Г. Форда считается практическое воплощение идеи массового производства и изобретение конвейера. Используя систему научной организации труда Тейлора, Форд максимально разделил производственный процесс на простейшие операции, которые могли выполнять неквалифицированные рабочие. Внедрение конвейера способствовало тому, что теперь мастерам не требовалось подгонять рабочих при выполнении трудовых операций, они самостоятельно адаптировались к скорости движения конвейера.

Однако достаточно высокая интенсивность и психологическая нагрузка при работе на конвейере приводила к тому, что рабочие долго не выдерживали. В результате на предприятиях Форда наблюдалась высокая текучесть кадров. Для решения данной проблемы впервые была создана социологическая служба в составе 60 человек, результатом исследований которой явилось [28]:

✓ установление 8-часового рабочего дня (в среднем на других предприятиях был 10–12-часовой рабочий день);

✓ введение минимальной заработной платы своим рабочим, ставки которой были в 2 раза выше по сравнению с общепринятыми нормами;

✓ открытие необычных школ со стипендиями, предназначенными для обучения усердных и талантливых работников;

✓ изучение и улучшение условий труда, быта и досуга работников (бани, столовые, спортивные площадки, детские сады и т. п.).

Подводя итоги школы научного менеджмента можно сформулировать следующие основные принципы управления:

1. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи.

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение.

3. Обеспечение работников необходимыми ресурсами для эффективного выполнения поставленных задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.

5. Выделение планирования и управления в отдельный процесс.

6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельного вида деятельности, науки. Формирование функций управления.

Использование этих принципов в практике менеджмента показало существенный прирост производительности труда и эффективности управления организациями.

2.3. Административная школа управления

Авторы научного подхода в управлении свои работы посвящали решению проблем организации производства, повышения эффективности цехового менеджмента. В то же время представители административной школы сфокусировали свое внимание на вопросах построения более совершенной системы управления организацией в целом. Представителей научного и административного менеджмента объединяют в единое направление исследований – школу классического менеджмента, которая сформировала научную базу для дальнейшего развития науки об управлении организацией.

Основатели школы администрирования имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена менеджмента в крупном бизнесе, что позволило им разработать принципы рациональной организации системы управления, которые актуальны и по настоящее время.

Новое направление в классической теории менеджмента основал *А. Файоль* (1841–1925), который в течение 30 лет руководил крупной французской компанией по добыче угля. Он принял руководство в 1888 г., когда фирма была на грани банкротства, а покинул – в 1918 г. процветающей и занимающей ведущие позиции в мире.

На основании своего опыта *А. Файоль* разработал *теорию администрирования*, которая базируется на следующих положениях:

- ✓ применение универсальных принципов управления должно привести организацию к успеху;
- ✓ рациональное распределение времени на выполнение функций управления в соответствии с основными видами деятельности;
- ✓ разработка новой структуры управления организацией;
- ✓ определение оптимального соотношения организаторских (административных), технических и социальных навыков руководителей разных уровней и совершенствование образовательных программ.

Исследуя закономерности функционирования организации, А. Файоль сформулировал знаменитые 14 принципов административного управления:

1. *Разделение труда*. Цель разделения труда – увеличить объем и качество производства при затрате тех же усилий за счет сокращения числа целей (задач), на которые должны быть направлены внимание и усилие работника.

2. *Власть и ответственность*. Власть – право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где дается власть – там возникает ответственность.

3. *Дисциплина*. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Состояние дисциплины всецело зависит от ее руководителей.

4. *Единство распорядительства*. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. *Единство направления*. Каждую группу, действующую в рамках одной цели, следует объединить единым планом и руководителем.

6. *Подчинение частных интересов общим*. Интересы служащих не должны становиться выше интересов предприятия.

7. *Вознаграждение персонала*. Работники должны получать справедливую заработную плату за свою службу.

8. *Централизация*. Соответствующую степень централизации (децентрализации) следует определять в зависимости от конкретных условий функционирования организации.

9. *Иерархия* – это ряд руководящих должностей, начиная от самого высокого уровня до руководителя низового звена. Количество уровней иерархий должно быть оптимальным.

10. *Порядок* – это принцип, который означает необходимость соблюдения определенных правил. Каждая вещь или человек в организации должен быть на своем месте.

11. *Справедливость* – это сочетание доброты и правосудия руководителя, формирующих хорошие отношения между менеджерами и подчиненными работниками.

12. *Стабильность рабочего места для персонала*. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. *Инициатива*. Необходимо использовать и стимулировать предложения работников по улучшению дел организации.

14. *Корпоративный дух*. Союз – это сила, а она является результатом гармонии персонала. Поддержание единого корпоративного духа сплачивает коллектив и способствует высоким достижениям.

Весь комплекс работ по управлению А. Файоль разделил на шесть видов деятельности (функций менеджмента) и определил оптимальное время, необходимое для их выполнения.

В числе основных функций управления выделены:

✓ *административная деятельность* – планирование, организация, руководство, координация (занимает 40% времени руководителя, затрачиваемого на управление);

✓ *коммерческая деятельность* – покупка, продажа, обмен товарами (15%);

✓ *техническо-производственная деятельность* – производство, отделка, апробирование, контроль (10%).

✓ *финансовая деятельность* – осуществление финансового контроля по наиболее эффективному использованию капитала (10%).

✓ *охрана труда* и обеспечение безопасных условий для работы сотрудников (10%);

✓ *контрольная деятельность* – деятельность по учету и анализу дел на производстве (15%).

А. Файолю была предложена линейно-штабная (линейно-функциональная) структура управления, которая и сегодня широко используется (рис. 8). Он считал нецелесообразным наличие у функциональных работников административных прав принятия решений, что приводит к дуализму распорядительства.

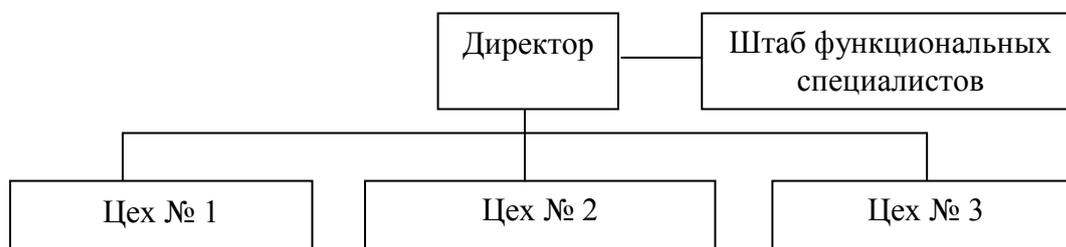


Рис. 8. Линейно-штабная структура управления по Файолю

Файоль сравнивал крупные предприятия с построением военных организаций и пришел к выводу, что аппарат управления должен быть системой иерархической. Директор завода, по его мнению, фактически выполняет роль генерала. Его помощники (специалисты) образуют штаб, являясь консультантами руководителя предприятия по различным вопросам, расширяя его возможности и обеспечивая оперативное принятие решений. Остальные служащие и рабочие, распределенные по службам и цехам, существуют для выполнения распоряжений линейных руководителей (директор, начальник цеха).

Кроме того, А. Файоль рассчитал, что на различных уровнях управления характерны различные требования к знаниям и навыкам работника по выполняемым функциям (табл. 1).

Таблица 1

Удельный вес знаний руководителей различных уровней, %

Уровень руководства	Администраторские	Технические	Социальные
1. Директор	40	15	45
2. Зам директора	35	30	35
3. Зав. отделением	30	30	40
4. Нач. цеха, мастерских	25	45	30
5. Мастер	15	80	5
6. Рабочий	5	85	10

Особое внимание А. Файоль придавал функции планирования и прогнозирования. Он впервые сделал вывод о необходимости краткосрочного и долгосрочного планирования в каждой организации [28].

Значительное внимание А. Файоль придавал личности администратора (руководителя), от которого зависит эффективность работы организации. По его мнению, менеджер должен обладать интеллектуальными и организаторскими способностями, хорошим образованием, высокой компетентностью в своей области, искусством обращения с людьми. В число личных качеств А. Файоль добавил: энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга. Результаты исследований А. Файоля опубликованы в двух его книгах: «Теория администрации» (1900 г.) и «Общее и промышленное управление» (1916 г.).

Американским последователем идей Файоля являлся Г. Эмерсон, вершиной исследований которого было обоснование принципов управления, опубликованных в книге «Двенадцать принципов производительности» (1911 г.).

Принципами производительности организации являются:

1. *Отчетливо поставленные цели* – исходный пункт управления, обеспечивающий достижение лучшего результата.

2. *Здравый смысл*, состоящий в признании ошибок и поиска их причин, анализ цели на целесообразность.

3. *Компетентная консультация* – на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления.

4. *Дисциплина*, обеспечивающая четкую регламентацию деятельности, контроль, своевременное поощрение. Лучшее средство дисциплины – общий дух предприятия.

5. *Справедливое отношение к персоналу.*

6. *Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.*

7. *Диспетчирование* – организация оперативного планирования и контроля за движением всех материальных ресурсов предприятия (сырье, материалы, полуфабрикаты, готовая продукция и т. п.). По мнению Эмерсона, «лучше диспетчировать не спланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее».

8. *Нормы и расписания*, способствующие поиску недостатков, резервов в организации, снижению потерь.

9. *Нормализация условий труда* – сочетание времени, усилий и себестоимости, при которых достигаются наилучшие результаты.

10. *Нормирование операций*, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентирования времени.

11. *Письменные стандартные инструкции*, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ.

12. *Вознаграждение за производительность.*

Г. Эмерсон считал, что правильные принципы даже в руках посредственных руководителей оказываются эффективнее бессистемных и случайных действий «профессионалов». Большое внимание Эмерсон уделял вопросам правильного подбора кадров. Он считал, что основное внимание должно обращаться на внутренний потенциал человека, склонности и характер при расстановке на рабочие места. Когда человек находится не на своем месте, организация не может рассчитывать на хорошие результаты его работы.

Л. Урвик (консультант по управлению в Англии) углубил основные положения А. Файоля и сформулировал следующие составляющие элементы административной деятельности: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация, отчетность, составление бюджета.

Главное внимание Л. Урвик уделил разработке принципов построения формальной организации:

- ✓ соответствие людей структуре управления;
- ✓ создание специального и генерального штаба, осуществляющих помощь руководителю в принятии решений;
- ✓ сопоставимость прав и ответственности;
- ✓ диапазон контроля, т. е. оптимальное число лиц в непосредственном подчинении руководителя;
- ✓ специализация по целям, операциям, потребителю (географическому признаку);
- ✓ определенность в работе (наличие должностных инструкций).

Логическим завершением классической школы управления стала концепция «рациональной бюрократии» *Макса Вебера* (1864–1920).

На основании исследований М. Вебер выделил три основных типа организаций в зависимости от характера власти:

- ✓ *харизматическая*, когда руководитель обладает исключительными личными качествами («харизмой»), позволяющими ему быть неформальным лидером;

- ✓ *традиционная*, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются новому руководителю, пришедшему на смену прежнему лидеру;

- ✓ *идеальная бюрократическая* организация, основанная на специальном разделении власти, регламентированном должностными инструкциями и обеспечивающем руководителю возможность быть формальным лидером.

Согласно М. Веберу, лидерство руководителя обеспечивается следующими факторами:

- ✓ деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых закрепляется формально за отдельными звеньями, подразделениями;

- ✓ каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри фирмы;

- ✓ порядок работы каждого члена организации определяют специально разработанные правила, инструкции и стандарты;

- ✓ любой руководитель должен сохранять определенную «социальную дистанцию» и быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным;

- ✓ наличие в организации кадровой политики. Каждый член организации должен занимать свой пост в соответствии с квалификацией и быть огражден от возможности произвольного увольнения. Продвижение по службе определяется сроком службы и результатами деятельности работника. Это способствует карьерному росту наиболее опытных руководителей и достижению лучших результатов [15].

В целом, при анализе исследований классической школы менеджмента можно выделить следующий основной ее недостаток: классики менеджмента рассматривали возможность повышения эффективности любой организации только за счет внутренней рационализации без учета факторов внешней среды. В современных условиях конкуренции организация не может быть закрытой системой, так как это приведет к внутренним несоответствиям и ухудшению конкурентных позиций предприятия на рынке.

2.4. Школа человеческих отношений

В теории менеджмента новое направление исследований сформировалось в 20–30-х гг. Его основателем считается Э. Мэйо, который изучал проблемы мотивации на заводе «Вестерн Электрик Хоторн» (Штат Иллинойс) в 1927–1932 гг.

Эксперимент проводился в несколько этапов, на основании которых исследователи анализировали зависимость между условиями труда – освещением, температурой воздуха, уровнем оплаты – и производительностью рабочих. Изначально ставилась цель проверки влияния классических принципов мотивации на результаты работы.

На первом этапе исследований были выделены две группы: экспериментальная и контрольная (изменений не проводилось). После завершения первого этапа оказалось, что производительность труда возросла в двух группах. На втором этапе исследований, когда в экспериментальной группе были установлены первоначальные условия, производительность этой группы не упала. Исследователи установили, что изменение внешней среды, в которой выполняется работа, вызывает иной эффект нежели предполагалось в соответствии с теорией научного менеджмента. В одних случаях очень резкие перемены давали ощутимый результат, в других – люди игнорировали изменения «физической среды», продолжая работать в неизменном темпе.

Так, в группе сборщиц реле, которым предоставлялись большая свобода общения, льготная оплата труда, комната отдыха, осуществлялось самостоятельное планирование рабочего графика и др., – при сокращении рабочего дня и рабочей недели общая производительность труда возросла. Когда же ученые вернули исходные условия, выработка работниц оставалась на прежнем высоком уровне и не снижалась. Ученые были сбиты с толку, так как это в определенной степени противоречило классической теории мотивации.

Дальнейшие опросы сотрудников показали, что мотивирующей силой было социальное давление. Работники устанавливали свои собственные групповые нормы или стандарты поведения, определяющие величину выработки. В группе было принято насмехаться над теми, кто превышал этот уровень (их называли «выскачками») или недоработывал (им давали прозвище «сачки»). Такое давление было весьма эффективным: рабочих больше заботило одобрение своих коллег, чем прибавка к заработной плате.

В результате этого эксперимента Э. Мэйо и его сотрудники пришли к выводу, что на производительность труда оказывают влияние

психологические факторы и групповые ценности. Установлено, что работнику присущи не только физиологические, но и социальные и психологические потребности, неудовлетворение которых приводит к безразличию в работе и снижению производительности труда.

Поэтому для повышения производительности Э. Мэйо и его сотрудники рекомендовали проводить следующие мероприятия по оздоровлению психологического микроклимата на предприятии:

- ✓ повышение интереса к работе посредством знакомства сотрудников с историей предприятия, его положением на рынке;
- ✓ объяснение роли каждого работника и значимости его работы для достижения общего результата;
- ✓ достижение понимания целей предприятия, чтобы работники чувствовали себя его частью, проявляли активный интерес к деятельности их организации.

Для реализации мероприятий по улучшению микроклимата предлагались такие средства работы с сотрудниками, как:

- ✓ проведение специальных бесед, радиопередач;
- ✓ издание внутренних газет и журналов;
- ✓ награждение памятными сувенирами и подарками наиболее отличившихся работников;
- ✓ предоставление некоторых бытовых услуг, столовых, клубов, спортивных площадок.

В результате хоторнского эксперимента организация стала рассматриваться как сложная социальная система, в которой отдельные индивиды и группы (формальные и неформальные) активно взаимодействуют друг с другом, формируя социальную среду организации, воздействующую на удовлетворенность трудом.

В процессе исследований был определен *эффект Хоторна* – условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу со стороны администрации и работников приводили к искаженному, часто слишком благоприятному результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, осознавая, что они причастны к эксперименту, а также по той причине, что администрация проявляет внимание к персоналу. Практический смысл этого эффекта заключается в том, что необходимо делать определенную поправку на экспериментальные результаты.

Одним из выводов хоторнских исследований явилось то, что в рамках формальных групп могут возникать неформальные группы, групповые нормы и система ценностей которых влияют на эффективность деятельности формальной организации.

Изучением неформальных групп занимался *Джорж Хоманс*.

Неформальные группы – это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Образование неформальной организации и необходимость управления ею доказывает модель Хоманса (рис. 9).



Рис. 9. Модель образования неформальной организации

Под видами деятельности в модели выступают задачи, выполняемые людьми в организации. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, в результате которого возникают определенные чувства – положительные или отрицательные эмоции в отношении друг друга и начальства. Эмоции влияют на деятельность и взаимодействие людей в будущем. Характер эмоций оказывает воздействие на эффективность деятельности организации. Положительные эмоции повышают производительность труда. Отрицательные эмоции приводят к нежелательным последствиям (жалобы, текучесть кадров, прогулы) и образованию неформальных групп.

Причины вступления людей в неформальные группы:

- ✓ чувство принадлежности к социальной группе;
- ✓ взаимопомощь сотрудников;
- ✓ защита со стороны участников неформальных групп;
- ✓ общение с коллегами;
- ✓ симпатии к неформальным лидерам.

По исследованиям Дж. Хоманса, неформальные группы оказывают следующее влияние на формальную организацию:

- ✓ социальный контроль поведения людей в группе;
- ✓ сопротивление переменам или внедрению новых технологий, способствующим массовому сокращению персонала;
- ✓ противодействие неформальных лидеров исполнению решений формального руководства.

В качестве главных факторов, определяющих возможность работника стать неформальным лидером, Дж. Хоманс выделяет возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения, отзывчивость.

Хоманс сделал вывод, что уничтожение неформальной группы нежелательно, даже если она сдерживает развитие организации, так как это может стать причиной серьезных социальных проблем и привести организацию к гибели. Поэтому формальному руководству необходимо управлять данными процессами.

В современной теории менеджмента считается, что неформальная организация может помочь формальной в достижении ее целей. Для этого следует учитывать следующие факторы:

- ✓ руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию, так как это приведет к уничтожению формальной организации;
- ✓ выслушивать мнения лидеров неформальных групп;
- ✓ при принятии решений следует учитывать возможные отрицательные последствия на неформальную группу;
- ✓ снизить сопротивление переменам можно за счет участия членов и лидеров неформальных групп в принятии решений;
- ✓ в целях предотвращения распространения слухов нужно своевременно предоставлять точную информацию.

В зарубежных компаниях часто используется управление с помощью комитетов. *Комитет* – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий, а иногда и оценки работы руководителя, его назначения и увольнения. Комитеты еще называют советами, целевыми группами, комиссиями, командами. Их главной особенностью является групповое принятие решений. Эта форма часто используется в крупных диверсифицированных компаниях, где необходимо управлять множеством различных видов деятельности.

Выделяют *специальный комитет (ad hoc committee)* – временно сформированная группа для выполнения конкретной цели (решения проблемы) и *постоянный комитет (standing committee)* – постоянно действующая внутри организации группа, имеющая конкретную цель. Например, группа по выработке политики компании, группа планирования, комиссия по рассмотрению жалоб сотрудников и т. п.

Эффективность управления с помощью комитетов часто определяется уровнем делегированных им полномочий (линейных или функциональных, т. е. тем, наделяются ли комитеты полномочиями принимать решения и доводить их до исполнения или нет) [18].

Нередко комитеты (группы, команды) выступают в виде консультативного органа при руководителе. Однако отсутствие определенных полномочий (в зависимости от решаемой задачи) может снижать эф-

фективность управления с помощью комитетов. Кроме того, на качество их работы влияет численность персонала. Оптимальная численность группы считается от 5 до 10 человек.

В целом представители школы человеческих отношений выдвинули следующие идеи в области управления организацией:

- ✓ участие работника в управлении;
- ✓ проведение регулярных мероприятий по экономическому и управленческому просвещению;
- ✓ гуманизация труда работников и улучшение психологического микроклимата на предприятии;
- ✓ отказ от поточной организации производства и переход на автономные сборочные стенды (комплексные бригады), которые представляют более широкие возможности для социального общения;
- ✓ повышение содержательности труда путем совмещения профессий, что способствует росту квалификации рабочих и увеличению их интереса к труду.

В теории управления школа человеческих отношений сыграла особую роль в связи с развитием нового направления исследований, использования социально-психологических факторов в управлении организацией и построения более устойчивых моделей менеджмента.

Главным недостатком этой школы является то, что ее представители преувеличивали роль социально-психологических факторов и методов управления в области повышения эффективности деятельности организации. В действительности первостепенную роль в производственном процессе играют экономические и технологические факторы, определяющие устойчивую структуру организации.

2.5. Школа поведенческих наук (бихейвиоризма)

Развитие школы поведенческих наук в теории менеджмента относится к периоду с 1950 г. по настоящее время. Название нового направления происходит от английского слова «behavior» – поведение и широко используемого в психологии термина «бихейвиоризм».

В соответствии с теорией бихейвиоризма поведение человека есть положительная реакция на повторяющиеся положительные стимулы, которые способствуют выработке устойчивого поведения.

В отличие от школы человеческих отношений, сосредоточившей исследования на методах налаживания межличностных отношений, представители школы поведенческих наук занимались изучением мотивов и потребностей людей, удовлетворение которых способствует

повышению производительности и эффективности их работы, увеличению эффективности организации в целом.

В рамках школы поведенческих наук сложилось два направления исследований:

✓ *содержательные теории мотивации* представляют классификацию внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать именно в данном направлении. К ним относят теорию мотивации А. Маслоу, Д. Макклеланда, Ф. Герцберга;

✓ *процессуальные теории мотивации* основываются на изучении поведения людей в их трудовой деятельности с учетом восприятия ими вознаграждения. К ним относят теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости и теорию мотивации Портера – Лоулера.

Мотивация – это процесс стимулирования отдельного человека или группы к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Мотивация работников посредством удовлетворения их потребностей является открытой системой, так как по мере развития человечества меняется состав потребностей. В связи с этим до настоящего времени не сложилось всеми принятой идентификации потребностей, влияющих на мотивацию и поведение работника. Поэтому менеджер должен постоянно расширять инструменты управления.

Тем не менее, всеми исследователями принято выделять две группы потребностей, мотивирующих работника к эффективной деятельности: первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. К ним относят потребности в пище, воде, одежде, жилье, потребность дышать, спать, сексуальные потребности.

Вторичные потребности по своей природе психологические. Например, потребность в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Вследствие различия приобретенного опыта вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Иерархия потребностей А. Маслоу. В 1943 г. психолог А. Маслоу высказал предположение, что человеческое поведение определяется широким спектром потребностей, которые он разделил на пять групп и расположил их в определенной иерархии. В основе мотивации лежат *физиологические потребности*, необходимые для

поддержания нормального уровня жизни – пища, одежда, жилище и т. п. По Маслоу, прежде чем человек будет в состоянии преследовать другие цели, ему необходимо удовлетворить основные нужды (рис. 10).



Рис. 10. Пирамида потребностей А. Маслоу

Когда человек приобрел достаточное количество предметов первой необходимости, он стремится застраховаться от возможных потерь. Такая *потребность в безопасности* будет удовлетворяться благодаря высокой зарплате, которая позволяет сделать сбережения, а также благодаря системам медицинского и социального страхования, пенсионного обеспечения и гарантий занятости.

Социальные потребности – это желание людей общаться друг с другом, любить и быть любимыми, испытывать чувство принадлежности к коллективу, которые могут быть для работников более важны, чем финансовые соображения.

Потребность в признании и уважении – это необходимое работникам ощущение ценности своей личности как неотъемлемой части единого целого. Кроме того, работники нуждаются в уважении, основанном на достижениях в соревновании с другими людьми. Эти потребности связаны с понятием статуса человека в глазах окружающих.

Потребность в самовыражении А. Маслоу определил как желание использовать все свои потенциальные возможности. Люди, которые достигают этого уровня, работают не просто из-за денег или чтобы произвести впечатление на других, а потому, что сознают значение своей работы и испытывают удовлетворение от самого ее процесса. Маслоу считал, что при развитии человека как личности расширяются

его потенциальные возможности, и потому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. В результате процесс мотивации является цикличным и бесконечным.

По Маслоу, каждый последующий уровень потребности становится активным (т. е. оказывает наиболее сильное влияние на мотивацию) при удовлетворении потребностей предыдущего уровня.

Иерархия Маслоу – это общая классификация человеческих потребностей, и ее нельзя рассматривать как жесткую схему. В каждый конкретный момент человеком движет целый комплекс потребностей. Кроме того, при отсутствии возможности удовлетворения активной потребности люди стремятся реализовать другие потребности, чтобы частично компенсировать этот недостаток. Теория потребностей А. Маслоу не учитывает индивидуальные характеристики человека.

Практическая значимость теории мотивации: каждый менеджер должен тщательно изучать своих подчиненных, знать и выявлять их насущные потребности и проблемы с целью мотивации. Мотивация работников через потребности является достаточно сложным и творческим процессом.

Теория классификации потребностей Д. Макклеланда. Данная модель мотивации делает основной упор на потребности высших уровней с учетом индивидуальных особенностей человека. Макклеланд выделил три потребности: власти, успеха и причастности [18].

Потребность власти проявляется как желание воздействовать на других людей. В иерархической структуре Маслоу потребность власти занимает промежуточное положение между потребностями в уважении и самовыражении.

По исследованиям Макклеланда, люди, испытывающие такую потребность, являются откровенными, энергичными и целеустремленными работниками, обладающими ораторскими способностями, умением рисковать. Людей с потребностью во власти, при отсутствии у них склонностей к авантюризму и тирании, следует готовить к занятию высших руководящих должностей.

Потребность успеха – проявляется в стремлении работника доводить работу до успешного завершения. Работники с потребностью успеха рискуют умеренно и предпочитают ситуации, в которых они берут на себя ответственность за поиск решения проблем при условии, что результаты их труда вполне конкретно поощряются. Потребность успеха также находится где-то между потребностью в уважении и самовыражении. Для повышения мотивации работников с такой по-

требностью следует ставить перед ними задачи с умеренным риском, делегировать им достаточные полномочия для проявления инициативы, регулярно и конкретно поощрять их по достигнутым результатам.

Потребность в причастности аналогична социальной потребности по классификации Маслоу. Люди с такой потребностью заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Мотивировать таких работников будет только работа, предоставляющая широкие возможности для социального общения.

Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. В 1960 г. Ф. Герцберг и его сотрудники провели свое собственное исследование человеческих потребностей. Они попросили рабочих и служащих описать конкретные стороны их деятельности, которые либо удовлетворяют, либо не удовлетворяют их, а затем проанализировали результаты опроса.

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы разделились на две группы, которые он назвал «гигиеническими» (поддерживающими) факторами и мотиваторами (рис. 11).

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Они определяют степень неудовлетворенности работой при их отсутствии или недостаточной степени. Если они достаточны, то не вызывают удовлетворения. *Мотиваторы* – факторы человеческих отношений в бизнесе, которые способны усиливать мотивацию. Они определяют степень удовлетворенности работника трудом и характеризуют сущность работы, ее внутреннее содержание.

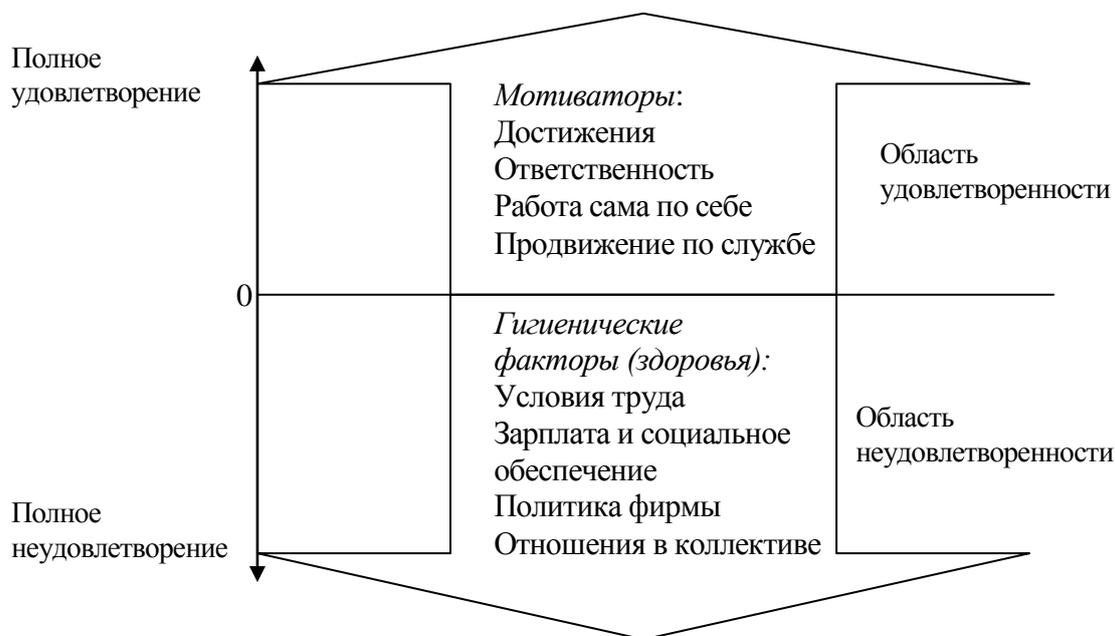


Рис. 11. Модель мотивации Ф. Герцберга

Сравнение содержательных теорий мотивации представлено на рис. 12. Теория Ф. Герцберга показывает, что истинными мотиваторами является удовлетворение потребностей в уважении и самовыражении. При достижении высокого уровня жизни менеджеры могут мотивировать работников лишь посредством предоставления им широких возможностей для творческой самореализации [18].

Теория А. Маслоу	Теория Д. Макклеланда	Теория Ф. Герцберга
Самовыражение Уважение	Власти, успеха	Мотивирующие факторы
Социальные потребности	Причастности	Гигиенические факторы (здоровья)
Безопасности Физиологические	–	

Рис. 12. Сравнение содержательных теорий мотивации

Теория ожидания В. Врума. В соответствии с этой теорией необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели является не только наличие активной потребности, но и степень ожидания, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого (рис. 13).

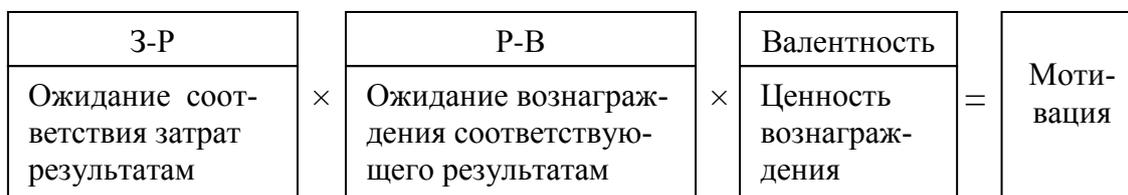


Рис. 13. Модель мотивации В. Врума (теория ожидания)

Затраты труда – результаты (З-Р). На данном этапе рассматривается соотношение между затраченными усилиями работника и полученными результатами, которое зависит от опыта и квалификации работника, правильности распределения задач, уверенности работника в достижении нужного результата. Для повышения мотивации менеджер при распределении заданий должен учитывать уровень квалификации работников, предоставлять им необходимые полномочия и ресурсы, убеждать в возможности успешного исхода, предоставлять необходимую помощь в обучении.

Результаты – вознаграждение (Р-В). Этот этап мотивации определяет уровень ожидания работником вознаграждения, соответствующего

ющего достигнутому уровню результатов. Если человек не будет ощущать четкой связи между полученными результатами и желаемым поощрением, мотивация труда будет ослабевать. Поэтому в задачу менеджера входит обеспечение не только этой связи, но и объяснение значимости выполненной работы при выдаче задания, так как работник субъективно оценивает ожидаемое вознаграждение.

Валентность – степень удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку люди обладают различными потребностями, руководство организации должно выбирать ту форму поощрения, которая соответствует их ожиданиям и потребностям. Для повышения мотивации менеджер должен установить прямую зависимость между конечными результатами и вознаграждением. В связи с этим следует давать вознаграждение только за эффективную работу.

В соответствии с теорией ожидания менеджеры должны сформировать высокий, но реальный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, повышать их самооценку и убеждать в возможности достижения успеха и получения ожидаемого вознаграждения.

Теория справедливости. Полученную заработную плату работники субъективно соотносят с затраченными усилиями и с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т. е. человек считает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. Поэтому для повышения мотивации менеджер должен восстановить справедливость в оплате труда и снять это напряжение. В противном случае, если работник считает, что ему недоплачивают, то он будет снижать интенсивность работы. Если же ему переплачивают, то работник не склонен повышать производительность.

В некоторых организациях решают эту проблему путем сохранения сумм выплат в тайне (выплата в «конвертах», перевод на счета или карточки работника) и строгое соблюдение мер по неразглашению размера заработка, что не позволяет производить субъективные оценки, сравнения. Однако такие меры снижают мотивационное воздействие заработной платы на продвижение по службе, так как работник не имеет возможности сопоставить увеличение заработка с дополнительной ответственностью при повышении в должности.

Модель Портера – Лоулера является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно этой модели, достигнутые результа-

ты зависят от приложенных сотрудником *усилий*, его *способностей* и характерных *индивидуальных особенностей*, а также осознания им своей *роли*. Уровень приложенных усилий будет определяться *ценностью вознаграждения* и *степенью уверенности* в том, что приложенные усилия повлекут за собой справедливое вознаграждение (рис. 14).

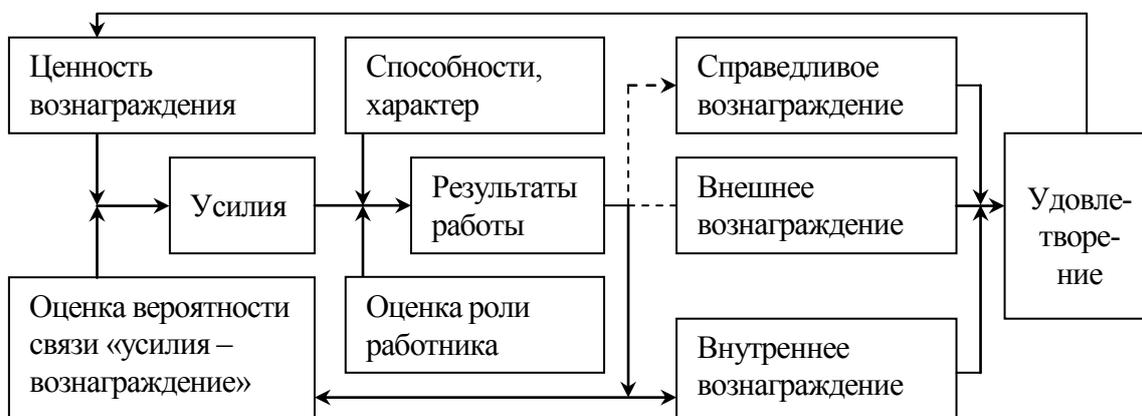


Рис. 14. Модель мотивации Портера – Лоулера

Авторы теории выделяют два типа вознаграждения: внутреннее и внешнее. *Внутреннее вознаграждение* связано с самой работой – чувство достижения результата, содержательность и значимость работы, дружба и общение с коллегами. *Внешнее вознаграждение* связано с организацией в целом и зависит от качества и количества выполненной работы (заработная плата, продвижение по службе, статус, похвала и признание, дополнительный отпуск, оплата определенных личных расходов за счет организации).

Одним из выводов комплексной теории мотивации является то, что результативный труд способствует удовлетворению. Это противоположно мнению представителей школы человеческих отношений.

Теория «X–Y» Д. МакГрегори. Считается, что данная теория занимает промежуточное положение между школой поведенческих наук и человеческих отношений, так как предусматривает две модели поведения менеджеров с подчиненными.

«Теория X» характеризует автократичный стиль руководства, базирующийся на административно-командных методах управления. В соответствии с этой моделью считается:

1. «Средний» человек не любит работать и избегает это занятие.
2. Таких работников необходимо заставлять, контролировать, угрожать наказанием, чтобы они работали.

3. «Средний» человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности, относительно нечестолюбив.

«Теория Y» характеризует демократический стиль управления, который опирается на экономические и социально-психологические методы управления.

В соответствии с теорией Y предполагается:

1. «Средний» человек не испытывает нелюбви к работе. Для него работать также естественно, как играть и отдыхать.

2. Насколько упорно человек следует цели организации, зависит от вознаграждения за их достижение.

3. При благоприятных условиях работы работник сам стремится к ответственности.

4. Многие люди способны использовать свое воображение, интеллект и творческие возможности для решения проблем организации.

5. При современном развитии промышленности интеллектуальный потенциал работников используется лишь частично.

Согласно теории МакГрегори, на практике реально осуществляемые стили руководства находятся в середине между моделями X и Y, что означает выработку менеджерами индивидуального подхода и стиля воздействия на подчиненных [18].

2.6. Эмпирическая (практическая) школа управления

Название данной школы происходит от слова «эмпирию» – опыт, исследование. Развивается школа с середины прошлого века по настоящее время и широко представлена различными специалистами: управленцами, инженерами, психологами, социологами. Большинство из них имели непосредственный опыт управления организациями, в связи с чем это направление в менеджменте и называют школой практического менеджмента.

В рамках эмпирической школы управления сложилось два направления исследований:

✓ изучение экономических и организационно-технических проблем управления организацией производства (система целевого менеджмента П. Драккера);

✓ социологические исследования роли и функций менеджеров в развитии организаций и общества в целом (теории элит, технократии, индустриального общества, общества всеобщего благоденствия, классификация функций менеджера Петерсена – Плоумена).

Основными представителями школы практического менеджмента являются Дж. Гелбрейт, А. Слоун, П. Драккер, Д. Карнеги, Э. Петерсен, Э. Плоумен, Т. Питерс, Р. Уотерман и др.

Система целевого менеджмента П. Драккера. Для обеспечения эффективности процесса управления в целом следует тесно увязать контроль с системой планирования. Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов является *управление по целям*, или система МВО (Management by objectives – МВО).

П. Драккер первым опубликовал концепцию МВО как метод повышения эффективности организации. По его мнению, каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня управления, должен иметь четкие цели, обеспечивающие поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Метод управления по целям необходим, так как дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств.

Система целевого менеджмента состоит из четырех взаимосвязанных этапов (рис. 15):

1. Разработка четких формулировок индивидуальных целей руководителей всех уровней управления.
2. Разработка реалистичных планов их достижения.
3. Систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов труда всех руководителей.
4. Корректирующие меры для достижения запланированных результатов или целей организации.

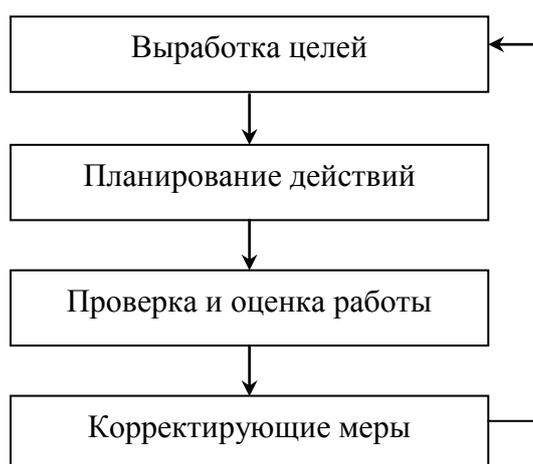


Рис. 15. Этапы процесса управления по целям

Выработка целей в организации должна осуществляться параллельно с процессом производственного планирования. После выработки высшим руководством долгосрочных и краткосрочных целей для организации и для себя лично в нисходящем порядке формулируются конкретные цели для работников следующего уровня. По мнению П. Драккера, подчиненные руководители должны активно участвовать в выработке собственных целей, основывая их на целях своих вышестоящих начальников. Это может быть реализовано на совещаниях в отделах при обсуждении перспектив на будущий период.

Индивидуальные цели руководителей могут быть трех видов: рутинные или повседневные цели, проблемные цели и конкретные цели по повышению квалификации менеджеров.

Процесс планирования действий и формирование механизма их реализации включает следующие шесть стадий:

- 1) планирование мероприятий по достижению целей;
- 2) установление взаимосвязей между основными видами деятельности и создание календарного графика работ;
- 3) уточнение ролей и делегирование соответствующих полномочий руководителям для выполнения задач;
- 4) оценка затрат времени по всем операциям и процессам;
- 5) определение необходимых ресурсов для выполнения каждой операции, составление бюджета;
- 6) проверка сроков и корректировка планов действий.

Основные преимущества наличия планов реализации целей:

- ✓ оценка практической возможности достижения целей;
- ✓ выявление потенциальных проблем и неожиданных последствий для деятельности организации;
- ✓ выбор наиболее эффективных путей достижения целей;
- ✓ оценка затрат и результатов;
- ✓ выявление непредвиденных обстоятельств, которые следует учитывать для достижения целей.

Проверка и оценка результатов осуществляется после истечения некоторого периода времени и предназначена для выявления степени достижения целей, определения проблем и помех, выявления личных потребностей людей и поощрения за эффективную работу.

Корректирующие меры принимаются для ликвидации отклонений при установлении причин, по которым цели не были достигнуты.

Корректирующие меры могут касаться изменения плана действий либо самой цели. Если цель выполнена – планируются новые цели.

Исследования показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены. Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что работник обладает четкими ожиданиями относительно результата и более эффективно осуществляет самоконтроль.

Главными причинами недостаточно успешного использования программ МВО являются:

- ✓ отсутствие заинтересованности и поддержки руководства;
- ✓ искажение концепции и усиление контроля;
- ✓ трудности при постановке целей;
- ✓ увеличение канцелярской работы;
- ✓ ужесточение дефицита времени менеджеров;
- ✓ отсутствие соответствующей квалификации;
- ✓ отсутствие индивидуальной мотивации;
- ✓ слабая интеграция с другими системами;
- ✓ стратегии неуместных изменений [18].

Проектирование и реализация программ МВО должна быть тщательно спланирована, а также предполагать изменение действующей системы мотивации, ориентированной на достижение целей.

Классификация функций менеджера по Петерсону – Плоумену. Авторами данной модели выделены десять функций менеджера по управлению трудовыми ресурсами.

1. *Оценка наличных трудовых ресурсов.* В рамках этой функции руководитель анализирует выполняемые подразделением задачи исходя из поставленной цели и определяет состав, квалификацию и должности специалистов, необходимых для их выполнения. Под каждую должность разрабатываются должностные инструкции, где определяются требования относительно квалификации, знаний и навыков, прав и обязанностей, предъявляемых к должности. По каждому рабочему месту или должности делается оценка имеющихся трудовых ресурсов, их соответствие требованиям и определяется потребность в дополнительных специалистах.

2. *Создание резерва кандидатов.* Данная функция выполняется при наличии недостатка трудовых ресурсов. Создается резерв кандидатов посредством подачи рекламных объявлений в газеты, журналы о наличии вакансий; обращения на биржи труда, службы занятости и специализируемые фирмы, занимающиеся трудоустройством граждан.

При создании резерва кандидатов и заполнении вакантных мест на предприятии менеджер должен решить вопрос о продвижении своих собственных работников по службе для повышения мотивации. Кроме того, некоторыми исследователями отмечается целесообразность создания резерва путем привлечения на работу друзей, знакомых уже работающих на данном предприятии специалистов, так как последние знают требования руководства к будущим кандидатам и несут за них определенную ответственность.

3. *Отбор трудовых ресурсов.* Осуществляется двумя методами: испытание и собеседование. Испытание проводится с целью определения способностей кандидата выполнять необходимые задачи и функции. Например, работа на РС с определенными программными продуктами. В процессе испытания определяются не только квалификационные знания, но и психологические характеристики (энергичность, интеллектуальные возможности, эмоциональность и т. п.). Испытания могут проводиться как самостоятельно организацией-нанимателем, так и специальными центрами, фирмами, занимающимися подбором кадров. Собеседование чаще всего проводится непосредственно на предприятии-нанимателе его руководителем или руководителем конкретного подразделения, куда направляется кандидат. Собеседование может проводиться в несколько этапов. Чем более высокая вакантная должность, на которую претендует кандидат, тем больше предусматривается количество этапов собеседований. Для повышения заинтересованности кандидата менеджер должен его ознакомить с возможными льготами и поощрениями, действующими на предприятии.

4. *Адаптация трудовых ресурсов.* Прежде всего, руководитель должен официально представить принятого на работу нового сотрудника во всех подразделениях, с работниками которых ему придется сотрудничать. Для того чтобы минимизировать период социальной адаптации вновь поступившего работника, менеджер должен использовать все имеющиеся формальные и неформальные приемы, позволяющие новому сотруднику безболезненно войти в социальную среду своего структурного подразделения и организации в целом. Например, закрепить за ним опытного работника (наставника) с тем, чтобы используя неформальные методы общения, новый сотрудник получил всю необходимую информацию о негласных принципах работы этого трудового коллектива, организации в целом.

5. *Административная функция по трудовым ресурсам.* В процессе реализации этой функции менеджер осуществляет контроль ре-

зультатов деятельности всех сотрудников и информирует их относительно эффективности выполняемой работы. По результатам могут приниматься решения о переводе работника на другую работу или должность либо прекращении трудового договора по тем или иным причинам. Перевод на другую работу или должность осуществляется в целях расширения опыта работника либо повышения эффективности его работы на другом месте работы или в другой должности. Расторжение трудового договора осуществляется в случае, когда работник не может и не желает следовать стандартам организации. Данное решение принимается после того, как работнику были представлены все возможности для эффективной работы на другом месте работы или должности в этой же организации. В случае, когда расторжение трудового договора является неэтичным (работник имел в прошлом большие заслуги), с согласия работника может быть принято решение о переводе его на другое место работы в той же организации.

6. *Организационная функция.* При реализации этой функции задача менеджера состоит в регулярном (ежедневном, еженедельном, ежемесячном) предоставлении информации работникам о положительных и отрицательных сторонах их деятельности, направлениях улучшения их работы и следования стандартам организации.

7. *Мотивационная функция относительно трудовых ресурсов.* При проведении оценки результатов деятельности подчиненных работников менеджер должен выделить лучших сотрудников для соответствующего поощрения в целях стимулирования труда. В целом задача руководителя состоит в определении активных потребностей трудового коллектива и выборе соответствующей формы вознаграждения. При этом могут использоваться:

- ✓ дополнительные премиальные выплаты к заработной плате;
- ✓ повышение в должности или перевод работника на другую более интересную для него работу;
- ✓ прилюдно высказанная благодарность;
- ✓ дополнительный отпуск;
- ✓ ценный подарок от организации и др.

8. *Профессиональная подготовка кадров* возникает при:

- ✓ поступлении нового работника в организацию;
- ✓ назначении на новую должность;
- ✓ изменении направления работ;
- ✓ неудовлетворительной оценке результатов работы.

Выделяют следующие способы обучения работников:

а) подготовка путем проведения лекций, дискуссий, рассмотрения конкретных деловых ситуаций, проведения деловых игр и ролевого тренинга в рамках небольших групп на самом предприятии или в различных школах, семинарах, других организациях;

б) ротация по службе – перемещение по месту работы или в должности в различных подразделениях организации. Может длиться от 3 месяцев до 1 года. Наиболее эффективна эта система при подготовке менеджеров в самой организации (популярна в Японии);

в) обучение работников в процессе их работы (без отрыва от производства). Наиболее перспективным работникам может поручаться более ответственная работа с целью определения их способностей, повышения навыков в выполнении тех или иных задач.

9. *Продвижение сотрудников по службе.* Выполняя эту функцию, менеджер должен планировать и разрабатывать программу карьеры своих работников с целью повышения их мотивации к труду. Управление карьерой позволяет организации оптимально использовать способности своих работников, уменьшает текучесть кадров, повышает производительность труда.

10. *Управление организацией труда работников.* Производительность труда работников зависит от степени их удовлетворенности результатами труда. Положительное психологическое состояние работников определяется такими факторами, как значимость работы, ответственность, осознание результатов.

Повышение значимости работы обеспечивается за счет обогащения содержания труда каждого работника, расширения его трудовых навыков и увеличения значимости выдаваемых заданий. Ощущение ответственности за результаты труда усиливается при предоставлении работнику большей самостоятельности. Осознание результатов труда достигается при предоставлении работникам информации о дальнейшем продвижении и использовании в рамках организации и за ее пределами продуктов труда каждого конкретного работника.

Планирование и реорганизация деятельности, направленные на обогащение труда, должны осуществляться тогда, когда менеджер уверен в положительной реакции на это самого работника.

В целом исследования школы эмпирического менеджмента ознаменовали обратный поворот внимания ученых и менеджеров к проблемам организации системы менеджмента, совершенствования процессов планирования и другим экономическим вопросам, после активного увлечения проблемами развития человеческого фактора.

2.7. Школа современного менеджмента

Новое направление в теории менеджмента развивается практически параллельно со школой поведенческих наук и школой эмпирического менеджмента. Главными особенностями школы современного менеджмента является разработка и применение системного, ситуационного и процессного подходов в управлении организациями, а также использование экономико-математических методов при планировании и моделировании деятельности субъекта хозяйствования в условиях динамичной внешней среды.

Основателями данной школы являются Ст. Бир, Н. Винер, Р. Аккоф, Ст. Янг, Дж. Миллер, М. Портер, И. Ансофф и др.

Представители современного менеджмента полагались на рассмотрение любой организации как открытой системы, взаимосвязанной с внешней средой потоками информации.

Организацию можно представить как совокупность двух самостоятельных, взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем: управляемой (объект управления) и управляющей (субъект управления), обеспечивающих развитие субъекта хозяйствования на рынке.

Как видно на рис. 16, между управляющей и управляемой подсистемами управления существуют каналы связи, обеспечивающие взаимодействие организации с внешней средой.



Обозначения: E – внешняя среда организации;
E_c – канал внешней информации, поступающей к субъекту управления;
E_o – канал внешней информации, поступающей к объекту управления;
O_e – канал внутренней информации, поступающей от объекта управления во внешнюю среду;
C_o – канал передачи управляющих воздействий;

Ос – канал обратной связи

Рис. 16. Схема организации открытого типа

К субъекту управления по каналу Ес поступает информация о внешних изменениях на рынке (спрос, предложение, цены, поведение конкурентов и др.), а также по каналу обратной связи Ос поступают сведения о состоянии объекта управления (выполнение планов, отчеты, реакция работников, слухи и т. п.). На основании анализа этой информации субъект управления принимает конкретное управленческое решение и по каналу передачи управленческой информации Со доводит его до объекта, т. е. осуществляет соответствующее управляющее воздействие. Результат этого решения или воздействия снова передается через канал обратной связи в управляющую подсистему. На исполнение решений оказывает также влияние внешняя информация, поступающая к объекту управления по каналу Ео (условия труда, социальное обеспечение, зарплата на других предприятиях и т. п.).

Управляющая подсистема наблюдает за состоянием внешней среды и регистрирует состояние объекта управления, прогнозирует возможные его изменения в соответствии с динамикой внешней среды и поддерживает выбранную траекторию развития.

Таким образом, управляющая система есть своеобразный орган переработки информации о состоянии объекта управления и внешней среды в управляющее воздействие, обеспечивающее реализацию целей организации в условиях меняющегося внешнего окружения.

Управляющее воздействие подразделяется на прямое и косвенное. *Прямое* – это приказы, распоряжения, плановые задания по выпуску продукции, прибыли и рентабельности, производительности труда, фонду заработной платы и т. п., которые являются обязательными для выполнения. *Косвенное воздействие* связано с определением желательных границ изменения внешних параметров в соответствии с интересами предприятия и самого объекта управления. В рамках этих границ объект управления может самостоятельно функционировать. Реализуется косвенное воздействие через создание системы экономических стимулов, которые формируют материальные интересы работников к достижению ожидаемого руководством результата.

Особое внимание представители современной школы уделяли изучению влияния внешних факторов на организацию. Под *внешней средой организации* понимается совокупность факторов внешнего окружения (потребители, конкуренты, правительственные учрежде-

ния, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов и др.), влияющих на эффективность функционирования организации на рынке.

Главными характеристиками внешней среды являются:

1) *взаимосвязанность факторов внешней среды* – определяет уровень воздействия одного фактора на другие;

2) *сложность внешней среды* – подразумевает число факторов, которые организация должна учитывать в своей деятельности, а также уровень вариативности каждого фактора. В более сложном окружении формируется более сложная структура управления организацией. При анализе внешней среды изучаются факторы, указанные на рис. 17.

3) *подвижность среды* – это скорость происходящих изменений в окружении организации. Наиболее быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные изменения наблюдаются в мебельной и деревообрабатывающей промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых продуктов. Сложности функционирования в условиях высокоподвижной среды требуют наличия систем гибкого руководства и информационного обеспечения управленческих решений.

4) *неопределенность внешней среды* – это относительное количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также уверенность руководства в точности этой информации. С увеличением неопределенности внешнего окружения при отсутствии релевантной информации затрудняется принятие эффективных решений и возникают проблемы в развитии организации. В таких условиях менеджмент ориентируется на децентрализацию и стимулирование инноваций, применение проектных, матричных и других органических структур управления, позволяющих своевременно обновлять используемые бизнес-модели и повышать устойчивость компании к внешним изменениям.



Рис. 17. Факторы внешнего окружения организации

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние организации. К этим факторам относят: поставщиков, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей продукции (услуг), конкурентов, профсоюзы.

Поставщики. В соответствии с системным подходом организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основными входами являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, является наиболее характерным примером прямого влияния среды на операции и ценность работы организации. В целом поставщики подразделяются на поставщиков сырьевых ресурсов, поставщиков капитала (банки, инвесторы, инновационные фонды) и поставщиков трудовых ресурсов (вузы, ссузы, центры занятости, фирмы по найму персонала, профсоюзы).

Законы и государственные органы. Каждое предприятие, фирма попадают под действие многочисленных правовых ограничений. Сложность и подвижность, а иногда даже неопределенность законодательства создает многочисленные трудности для работы предприятия на рынке. Организации должны соблюдать и требования органов государственного регулирования, обеспечивающих принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции. Например, комитет по ценам обеспечивает реализацию государственной ценовой политики и осуществляет контроль соблюдения законодательства в области ценообразования.

Потребители. Согласно П. Драккеру, единственной подлинной целью бизнеса является создание потребителя. Выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. По мнению П. Драккера, некоммерческие и государственные организации также имеют своих потребителей, которыми являются граждане страны.

Конкуренты – это наиболее значимый внешний фактор. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какие товары можно продать и по какой цене. Руководство должно четко понимать, что организация должна обслуживать потребителей также эффективно, как это делают конкуренты. Только в этом случае она способна выжить в условиях конкурентной борьбы. Например, фирма «Харли-Дэвидсон», которой в 1955 г. принадлежало 70% рынка мотоциклов, к 1970 г. сохранила только 5%, а к 1983 г. – 3,7% своего рынка. Это вынудило руководство компании искать выход из сложившейся ситуации и применять нестандартные меры радикального маркетинга при продвижении продукции. При поддержке нового руководства фирмы был создан первый клуб фанатов данной марки, посредством которых изучалось мнение покупателей, устранялись основные дефекты, укреплялась репутация компании, что позволило со временем увеличить долю рынка до 35%. Однако сейчас такие клубы имеются почти у всех конкурентов, что снижает их эффект.

Под *средой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них, как правило, опосредованно (через факторы прямого влияния). Например, рост инфляции снижает реальные доходы населения, в результате чего покупатели начинают приобретать меньший объем товаров или услуг, т. е. инфляция (косвенный фактор) повлияла на поведение потребителей (фактор прямого влияния). К этим факторам относят состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, отношение местного общества к бизнесу и международные факторы.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее среды прямого воздействия. Руководству часто приходится опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором организации, определяющим ее эффективность и конкурентоспособность. Главными крупными технологическими нововведениями, которые сильно повлияли на деятельность организаций, являются компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, генная инженерия. Научно-технические предприятия, имеющие дело с высокими технологиями, должны достаточно быстро реагировать на новые разработки конкурентов и сами предлагать нововведения для поддержания своей конкурентоспособности.

Состояние экономики влияет на стоимость вводимых ресурсов организации и покупательскую способность потребителей. При наличии высокой инфляции организация может принять решение об увеличении запасов ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с целью сдерживания роста издержек в будущем и снижения финансовой устойчивости компании. Руководство может принять решение взять кредит, так как при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле. При прогнозировании спада экономики организация может предпринять меры по снижению запасов готовой продукции в связи с возможными трудностями со сбытом, сократить штат работников или отложить планы расширения бизнеса.

Социокультурные факторы представляют собой различные установки, жизненные ценности и традиции, которые оказывают влияние на функционирование организации. Организации должны прогнозировать изменения ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности организаций. В целях эффективного учета влияния социокультурных факторов в мире корпораций формируется важная новая дисциплина – управление общественными проблемами компании.

Особенно важным становится изучение социокультурных факторов при выходе организации на международный уровень, так как различия в культуре, ценностных установках и традициях в разных странах могут оказать негативное влияние на развитие бизнеса. Например, неудачная деятельность фирмы «МаксФактор» в Японии (косметика), компании «Кэмпбелл Суп» (концентрированные пищевые продукты) – в Бразилии, где данные товары не пользовались спросом [18].

Политические факторы. Тесно взаимосвязанные с социокультурными факторами настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов организаций, установление налоговых льгот или льготных пошлин, требования относительно найма работников, законодательство по защите потребителей, стандарты техники безопасности, охраны окружающей среды, контроль цен и заработной платы. Для организаций, ведущих операции в других странах, большое значение имеет фактор политической стабильности, гарантирующей сохранность прав инвестора.

Отношения с местным населением. Отношение населения к деятельности организации имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия после политического окружения и дей-

ствий правительства. В целях поддержания хороших отношений с населением организации используют такие инструменты, как финансирование местных школ, благотворительная деятельность, поддержка талантливой молодежи, финансирование строительства объектов социальной инфраструктуры, сферы культуры и т. п. Это позволяет укрепить имидж организации в регионе и создать надежные условия для долгосрочного функционирования и поддержки со стороны общества и местных государственных органов управления.

2.8. Развитие отечественной теории и практики управления

В дореволюционное время теория и практика управления развивалась стихийно, и этот период можно назвать донаучным менеджментом. Исследования многих ученых и деятелей XVIII–XIX вв. были посвящены поиску более эффективных методов управления экономикой и государством. Заслуживают определенного внимания идеи И. Т. Посошкова, М. М. Сперанского, Н. С. Мордвинова, С. Ю. Витте, П. А. Столыпина по реформированию системы государственного управления экономикой [15].

Принципы *И. Т. Посошкова* (1652–1726) об улучшении управления экономикой исходили из решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он придерживался мнения о необходимости использования внеэкономических методов принуждения для поддержания трудовой дисциплины и рекомендовал решительно бороться с непроизводительными затратами, осуществлять строжайшую экономию во всем. Посошков устанавливал четкую связь между ростом богатства и производительностью труда и задолго до классиков научного менеджмента обосновал преимущества использования сдельной оплаты труда по сравнению с повременной. Он выступал против хищнического истребления молодого леса, молодой рыбы, сбора незрелых орехов и других подобных мер, наносящих вред природе и обществу. Посошков был сторонником свободной торговли, но для искоренения обмана со стороны предпринимателей рекомендовал учредить бюрократический государственный аппарат, контролирующий цены и качество товаров. Для развития промышленности рекомендовал поощрять изобретательство, заботиться об охране прав творческих мастеров, издать закон о патентах, что в то время было характерно только для Англии и Франции.

А. Н. Радищев (1749–1802) первым из российских экономистов дал обстоятельный анализ бумажно-денежного обращения, показал негативные последствия выпуска бумажных денег в количестве, превышающем потребности товарного обращения. Критиковал правительство, которое в целях получения прибыли в казну осуществляло излишний выпуск бумажных денег, что привело к повышению цен и потрясениям в народном хозяйстве. Он считал, что налоговая система должна выполнять не сдерживающие, а стимулирующие функции в отношении развития экономики. По его мнению, налогом должны облагаться все слои населения с учетом их имущественных доходов.

М. М. Сперанский (1772–1839) являлся статс-секретарем «Негласного комитета», результатом деятельности которого была реформа центрального управления. В 1801 г. издан манифест об учреждении министерств, заменявших ранее действующую систему петровских коллегий. Министерства были построены на началах единоличной власти и ответственности, а для координации их деятельности соби-рался Комитет министров. М. М. Сперанским подготовлен проект государственных реформ по дебиюрократизации госаппарата, рационализации политического устройства на основе принципов законности и гражданственности. В основе его концепции экономического развития лежала идея создания экономически независимого сословия, расширение института частной собственности и народное просвещение, которому он уделял особое внимание. Систему власти он предложил разделить на три части: законодательную (Государственная Дума), исполнительную (министерства) и судебную (Сенат). Для объединения функций различных частей государственного управления (его интеграции) предложено создание специального органа – Государственного совета. Таким образом, для ограничения безответственности и самовластия бюрократии Сперанский предложил создание коллегиальных органов управления, состоящих из выборных представителей сословий, обладающих собственностью.

Н. С. Мордвинов (1754–1845), ближайший соратник М. М. Сперанского, разработал план улучшения финансовой системы России. Задолго до Ф. Листа, которого считают классиком протекционизма, Мордвинов научно обосновал политическую и экономическую необходимость проведения политики укрепления таможенных барьеров, предоставления льготных кредитов для развития промышленности. Он предлагал создание специальных банков, осуществляющих помощь в организации «общепользных» предприятий, поощрении изоб-

ретений, развития науки. Мордвинов увязывал систему денежного обращения с бюджетной, кредитной и налоговой политикой.

Радикальные выступления интеллигенции и крестьянства во второй половине XIX в. и внешние обстоятельства ускорили процессы проведения реформ в системе государственного управления, было введено городское общественное самоуправление. В ведение городских дум передавался широкий круг вопросов по управлению городским хозяйством и благоустройству города. Для того времени реформа была конструктивной и рациональной.

С. Ю. Витте (1849–1915), будучи министром путей сообщений, в 1892 г. разработал дифференцированные тарифы на железнодорожные перевозки, которые стали самыми прогрессивными в Европе. Возглавив позднее Министерство финансов, он осуществил денежную реформу, заключавшуюся в понижении золотого содержания рубля до рыночного курса бумажного рубля. Твердый курс рубля стимулировал развитие промышленности и привлечение зарубежного капитала.

П. А. Столыпин (1862–1911) являлся продолжателем «эры Витте» и основателем аграрной и переселенческой реформ, преобразования органов местного самоуправления, введения всеобщего начального образования. Всемирную известность ему принесла земельная реформа, направленная на разрушение общины и развитие частной крестьянской земельной собственности. При поддержке Крестьянского банка, выдававшего ссуды под ничтожный процент сроком на 55,5 лет, крестьянами было приобретено и благоустроено более 200 тыс. хуторских хозяйств. Качественные перемены в земельных отношениях привели к тому, что с 1909 по 1913 гг. производство зерновых культур в России на 28% превышало продукцию Аргентины, Канады, и США (ведущих производителей зерна), вместе взятых. Особое внимание Столыпин уделял развитию народного образования. Благодаря предпринятым реформам, в 1914 г. расходы государства на образование составляли почти 300 млн. руб., что в 2,3 раза превышало аналогичные расходы Франции [15].

Как видно из истории, определенные идеи и принципы государственного устройства пришли к нам из Запада, но некоторые из них были достаточно оригинальны и опережали свое время, способствуя развитию системы государственного менеджмента.

В послереволюционный период произошли коренные изменения в структуре власти, экономической системе и отношениях собственности. Учитывая особенности социалистической экономики, Д. В. Валовой называет этот период *советским менеджментом*. После завое-

вания политической власти необходимость внедрения научно обоснованных методов управления становится наиболее важной задачей.

В практику управления предполагалось внедрить следующие принципы научного менеджмента:

- ✓ введение единоначалия в управление;
- ✓ повышение производительности труда на основе научной организации труда;
- ✓ организация хозяйственного (коммерческого) расчета;
- ✓ материальная заинтересованность производителей в результатах труда;
- ✓ введение наилучших систем учета и контроля;
- ✓ разработка показателя, достоверно отражающего результаты деятельности;
- ✓ укрепление трудовой дисциплины и поиск новых форм морального стимулирования рабочих и управленцев.

Центральным звеном советского менеджмента являлось планирование. Позитивный опыт планирования, особенно на микроуровне, начал широко использоваться в мировой практике, и во многих странах он получил дальнейшее развитие с учетом конкретных условий. Например, Япония благодаря системе государственных индикативных пятилетних планов в послевоенный период вышла в разряд лидеров мирового рынка.

Советские методы хозяйствования на микроуровне теоретически и практически предусматривали использование основных принципов научного менеджмента. Однако общественная собственность требовала поиска (впервые в мировой практике) форм и методов, составляющих единую систему управления, начиная с рабочего места и завершая народным хозяйством страны в целом. Это создало определенные предпосылки для дальнейшего развития советской управленческой мысли, и если отбросить политику, то видно, что она уделяла серьезное внимание научно обоснованным принципам управления.

А. К. Гастев (1882–1941) организовал Центральный институт труда (ЦИТ), который осуществлял подготовку рабочих на основе анализа трудовых операций с помощью «циклографии», т. е. фотографии отдельных элементов движения. Гастев установил «нормаль» – систему более правильных движений работника. ЦИТ призывал перенимать опыт Форда, Тейлора, Гилбрета и других ученых, а вскоре многие иностранцы стали использовать разработки ЦИТа. Принципам научной организации труда посвящены труды А. К. Гастева «Инду-

стриальный мир», «Трудовые установки», «Установки производства методом ЦИТ», «Реконструкция производства».

Одной из активно обсуждаемых проблем в начале 20-х гг. XX в. была необходимость определения регулятора социалистического производства. *А. А. Богданов* в своей книге «Всеобщая организационная наука» сформулировал концепцию, в которой обосновал применение в качестве такого регулятора закона стоимости. По его мнению, в условиях социализма этот закон модифицируется в закон пропорциональных затрат. Богдановым сформулирован ряд понятий (цепная связь, закон наименьших, принцип минимума, биорегуляторы), которые впоследствии были использованы для построения кибернетических моделей и предвосхитили многие идеи кибернетики и общей теории систем. Свою науку «тектология» Богданов определял как методологию и доктрину решения организационных задач. Для определения эффективности организации труда он предлагал сравнивать общественно необходимые затраты времени на производство конкретных видов продукции у различных производителей, а в качестве обобщающего измерителя затрат – стоимостной показатель выпуска чистой продукции. В этот период многие экономисты единодушно доказывали нецелесообразность измерения экономического роста на базе валовой продукции, так как из-за многократного учета стоимости сырья общий объем производства существенно завышается.

В 1922–1925 гг. *Н. Д. Кондратьевым* была разработана система индикативного планирования, которая опиралась первоначально на развитие всех форм хозяйствования. В период реализации новой экономической политики государства и частичной либерализации экономики она привела к существенному экономическому росту многих отраслей. Однако уже в 1925–1926 гг. начала активно использоваться концепция административного планирования без включения рыночных механизмов. В конце 20-х гг. прошлого века власти перешли к тотальным административно-командным методам управления.

В силу особенностей политики этого периода многие предложения экономистов долгое время оказывались не реализованными, а реальное признание науки управления произошло лишь в 60-х гг. XX в. с появлением и развитием кибернетики.

В практическом использовании кибернетики в управлении экономикой большая заслуга принадлежит *Л. В. Канторовичу*, который создал новую отрасль в математике, названную линейным программированием. Оно является основой теории оптимального планирования и управления ресурсами. В 1975 г. за создание теории линейного

программирования и ее использование в решении экономических задач Л. В. Конторовичу была присуждена Нобелевская премия по экономике (совместно с американцем Т. Ч. Купмансом) [15].

С одной стороны, отечественная наука об управлении, развивалась параллельно с западными теориями менеджмента, впитывала лучший опыт и адаптировала его к условиям социалистической экономики. С другой стороны, создавались новые научные школы, разрабатывающие собственные концепции и методы управления.

Экономические реформы 90-х гг. XX в. привели к возрождению рыночных методов хозяйствования, которые стимулировали процессы развития управленческой науки. Во многих высших учебных заведениях организовано обучение современных менеджеров.