

Оглавление

Об авторах.....	5
Предисловие	6
Вместо введения: о единстве истории и современности.....	7
1. Управленческие революции: сущность, особенности, историческое значение.....	9
2. Школа научного управления: история и современность	11
3. Школа административного управления: история и современность.....	14
4. Концепция бюрократической организации: история и современность	18
5. Школа человеческих отношений: история и современность	21
6. Развитие гуманистического подхода в управлении: концепции человеческих ресурсов и трудовой мотивации	23
7. Зарождение менеджмента в России и его развитие в СССР	26
8. Школа поведенческих наук: от мотивации к лидерству.....	31
9. Системный подход в управлении: сущность, основные представители и концептуальные идеи.....	35
10. Ситуационный подход в управлении: сущность, основные представители и концептуальные идеи.....	39
11. Процессный подход в управлении: сущность, основные представители и концептуальные идеи.....	42
12. Маркетинговый подход в управлении (маркетинг менеджмент): сущность, основные представители и концептуальные идеи	45
13. Стратегический подход в управлении: сущность, основные представители и концептуальные идеи	48
14. Целевой подход в управлении: сущность, основные представители и концептуальные идеи.....	54
15. Стоимостный подход в управлении (управление стоимостью и эффективностью): сущность и концептуальные идеи	57
16. Управленческий подход, основанный на сбалансированной системе показателей.....	61
17. Подход, базирующийся на управлении человеческими ресурсами: ключевые парадигмы и концептуальные идеи	68
18. Подход, реализуемый на основе управления знаниями: сущность и концептуальные идеи.....	71
19. Управленческий подход на основе формирования эффективной организационной (корпоративной) культуры	78
20. Клиентоориентированный подход в управлении (сервисный менеджмент): сущность и концептуальные идеи	84

21. Операционный подход в управлении (производственный и операционный менеджмент): сущность и концептуальные идеи	90
22. Логистический подход в управлении: сущность и концептуальные идеи	93
23. Подход, ориентированный на качество (управление качеством): сущность и концептуальные идеи	98
24. Синергетический подход в управлении: сущность и концептуальные идеи	106
25. Реинжиниринг как управленческий подход: сущность и концептуальные идеи	111
26. Подход, основанный на применении информационных технологий: сущность и концептуальные идеи.....	116
27. Креативный подход в управлении (эвристический менеджмент): сущность и концептуальные идеи.....	120
28. Партисипативный подход в управлении (менеджмент участия): сущность и концептуальные идеи.....	127
29. Контроллинговый подход в управлении: сущность и концептуальные идеи	131
30. Основные тенденции и перспективы развития менеджмента	136
Вместо заключения: о единстве теории и практики	147
Библиографический список.....	148
Именной указатель.....	155

ОБ АВТОРАХ



Богомолова Татьяна Павловна — ректор Института международных экономических связей; профессор, кандидат социологических наук. Окончила Кубанский государственный технический университет и аспирантуру Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова. С 1985 по 1992 г. работала в посольствах СССР и России в Эфиопии и Канаде. Является одним из инициаторов создания негосударственного образовательного учреждения ИМЭС (1995). Автор научных статей, докладов и монографий по актуальным проблемам институциональной социологии и персонального менеджмента. Адрес для контактов: rector@imes.su

Понуждаев Эдуард Александрович — доктор философских наук, заведующий кафедрой менеджмента ИМЭС, профессор кафедры менеджмента Московского областного филиала РАНХиГС при Президенте РФ. Автор и соавтор учебных изданий, монографий: «Основы гендерологии» (2003, 2016), «Теория организации» (2007), «Настольная книга для среднего класса России и не только» (2013), «Теория менеджмента» (2015), «История управленческой мысли» (2015, 2021), «Управление человеческими ресурсами» (2019), «Философия» (2019), «Управление организационными изменениями» (2020). Адрес для контактов: ponuzhdaev@mail.ru



ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемое нашим студентам очередное совместное учебное пособие (первое — по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» — было издано в 2019 году)¹ не совсем обычное. В течение длительного времени руководители, профессорско-преподавательский состав и административный персонал ИМЭС анализируют и совершенствуют качество учебного процесса, исходя из того, что получаемое выпускниками экономико-управленческое образование не должно быть профанацией. Мы полагаем, что и обладатели дипломов бакалавров желают того же, но при этом понимают или должны понимать, что знаменитый принцип *“It is all one to me if a man comes from Sing Sing or Harvard; we hire a man, not his history”*, которым руководствовались Генри Форд и Малколм Форбс, в условиях «конвейерного» производства специалистов и псевдоспециалистов на фоне резкого обострения конкуренции за рабочие места не всегда эффективен. Нарочитое противопоставление университета и тюрьмы вместе с броскими российскими аналогами «Образование ума не добавляет», «Меньше знаешь — крепче спишь», «Рынок — тот же бутик, только дешевле», «Бренды — для глупых богачей» весьма опасно. Сегодня отличный диплом и отличные компетенции являются синергетической платформой для развития личности в любой стране, отрасли, компании.

Между тем, необходимость для подавляющего большинства обучающихся сочетать учебную и профессиональную деятельность, выполнять повседневные семейно-бытовые обязанности является непростой задачей, требующей полной самоотдачи и вдохновения для достижения указанной цели.

Каким образом можно попытаться разрешить сложившееся противоречие — получить качественные знания и диплом (не только для резюме или потому, что этого хотели родители студента) и не превратиться в трудоголика, забывшего о земных благах и без остатка погрузившегося в учебно-научную пучину? Один из перспективных способов: модернизировать формат учебных пособий.

Ранее мы имели опыт подготовки научно-популярных изданий² и теперь решили не только вернуться к главной идее (адаптировать сложное и значимое, объясняя самое необходимое кратко и доступно), но и реализовать ее в формате классического учебного пособия. Окажется ли новый замысел альтернативой глубокому изучению «весьма объемных (500–800-страничных) отечественных и зарубежных бестселлеров по менеджменту», покажет время. Будем надеяться на лучший исход, а для этого необходимы совместные усилия. Ведь менеджмент — это процесс активного соучастия руководителей и подчиненных, преподавателей и студентов, лидеров и команд!



Э.А. Понуждаев

¹ Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. 419 с. / ЭБС «Университетская библиотека онлайн» / <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>

² См.: Понуждаев Э. А. Популярный менеджмент, или Весь менеджмент на 150 страницах. М.: Книгодел, 2006. 150 с. (2016, 2-е изд.); Понуждаев Э. А. Популярный маркетинг, или Весь маркетинг на 150 страницах. М.: Книгодел, 2007. 150 с. (2016, 2-е изд.)

ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ: О ЕДИНСТВЕ ИСТОРИИ И СОВРЕМЕННОСТИ

На первый взгляд, ключевые слова (история и современность) в названии этой главы вполне ясны. Российские школьники, например, изучают вереницу «историй» (Древний мир, Средневековье, Новое время и пр.), а в ранге студентов постигают основы таких дисциплин, как «История», «История экономических учений», «История управленческой мысли». Если, допустим, преподаватель на семинаре задал вопрос о современной внешней и внутренней политике, о моде, современных брендах или музыкальных направлениях, ответы без сомнения включали бы описание того, что имеет отношение к текущему времени, что есть (существует) сегодня, здесь и сейчас, в наши дни...

Между тем, информация из справочно-энциклопедических изданий может существенно расширить и углубить наши исходные знания. Для начала откроем Большой толковый словарь русского языка и уточним термин «современный»: «1. Относящийся к одному времени, к одной эпохе с кем-, чем-либо. *Современные мемуаристу события.* 2. Относящийся к настоящему времени, к настоящей эпохе... *Современное общество. Современная молодежь. Современные писатели, художники... Современное производство, предприятие.* 3. Стоящий на уровне своего века, отвечающий требованиям своего времени. *Современное оборудование. Современное вооружение. Тема доклада очень современна. Кто-либо старался казаться очень современным*»³.

Аналогичные трактовки, включающие три значения, находим в известных словарях: Д. Н. Ушакова⁴, С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой⁵. При этом мы хотим привлечь внимание к одному необычному изданию, в котором «все известные и уверенно употребительные слова отсутствуют» и о котором его автор — лауреат Нобелевской премии по литературе Александр Солженицын⁶ — выразился так: «Тут подобраны слова, никак не заслуживающие преждевременной смерти, еще вполне гибкие, таящие в себе богатое движение — а между тем почти целиком заброшенные, существующие близко рядом с границей нашего

³ Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. СПб.: Норинт, 2000. С. 1227.

⁴ Толковый словарь Ушакова онлайн / Ушаков, Дмитрий Николаевич [Электронный ресурс]: материал из Википедии — свободной энциклопедии. Версия 10529869. — Сан-Франциско: Фонд Викимедиа, 2008. — Режим доступа: <https://ushakovdictionary.ru/search.php>. В данном словаре раскрыты четыре значения, но первое и второе близки по сути: «1. Относящийся к одному времени, к одной эпохе... Современные Пушкину поэты. Современная Гоголю критика. 2. Относящийся ко времени существования того, о ком идет речь... Портрет Ломоносова, сделанный по современной гравюре».

⁵ См. Ожегов С. И. Словарь русского языка: 70 000 слов / под ред. Н. Ю. Шведовой. 22-е изд., стер. М.: Русский язык, 1990. С. 740. (921 с.); Толковый словарь русского языка с включением сведений о происхождении слов / РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. Отв. ред. Н. Ю. Шведова. М.: Издательский центр «Азбуковник», 2011. С. 912. (1175 с.); Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: Ок. 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов; под ред. проф. Л. И. Скворцова. 28-е изд., перераб. М.: Мир и Образование; ОНИКС, 2012. 1376 с.

⁶ С биографией и наиболее известными литературными произведениями Александра Исавевича Солженицына (1918–2008), включая романы «Красное колесо», «В круге первом», «Архипелаг ГУЛАГ» (сокращенное издание), очерки «Бодался теленок с дубом», «Угодило зернышко промеж двух жерновов», «Рассказы и крохотки», можно познакомиться на официальном сайте: <http://www.solzhenitsyn.ru/>

изношенного узкого употребления... Также и слова, частично еще применяемые, но все реже, теряемые как раз в наше время, так что им грозит отмирание. Или такие, которым сегодня может быть придано освеженное новое значение... Стало быть, этот словарь противоположен обычному нормальному: там отсеивается все недостаточно употребительное — здесь выделяется именно оно. Словарь составлен не по привычным нормам, и я не претендую ни на какую научность отбора. Этот словарь имеет цель скорее художественную»⁷.

«Русский словарь языкового расширения» включает любопытное для нас слово «современить» (что с чем) и примеры его употребления в речи (современить свой отъезд с моим приездом, уборки с ведром не современить, с погодой не современиться)⁸. Из словаря В. И. Даля, с которым ежедневно в течение многих лет, включая годы лагерного заключения (ГУЛАГ), Солженицын работал «для своих литературных нужд и языковой гимнастики», получаем дополнительную информацию: «**Современить, современить** что с чем, пригонять, приноравливать к одному времени, сроку, соразмерять современно, одновременно; сождать, приводя что к одному, к общему сроку, или к удобному времени... Прибыль и убыль дня современяется с ходом солнца, совпадает по времени, от него зависит. **Современный**, одновременный, совместный, совпадающий по времени, вместный, односрочный, сверстный по времени... **Со временем** (нар.), **со вре́мем** (тамб.) и **современно** (архан.) в будущее время, когда-нибудь, не теперь, при спопутности, при удобном случае, когда случится, по времени. *Со временем я свой дом выстрою. Чай со временем спохватишься, как под гору покатишься!* || Иногда, при случае, порой. *Со временем наезжают купцы, да редко. Он со временем сердит бывает*»⁹.

В соответствии со смысловыми нюансами данных словесных конструкций правомерно утверждать, что **менеджер — это человек, способный воскрешать и современить (осовременивать, освежать) прошлое в интересах настоящего и будущего**, т. е. учитывать и применять «вчерашний» (тысячелетней и недельной давности) опыт для решения актуальных задач. Ибо накопленное человечеством богатство теории и практики управления не должно потеряться, отступить на задний план в круговерти и мишуре повседневности, не говоря о том, чтобы *со временем* и вовсе размыться, раствориться и сгинуть, умереть!

Менеджмент как теория — это сложное диалектическое единство идей, подходов, концепций, «смесь» того, что было до нас и стало «классикой», и того, что есть сегодня и является «модерном» (англ. *modern* — современный, нынешний, текущий). Общая теория менеджмента напоминает справочник для врача, где описаны все известные болезни и способы (методы) их лечения, но результат не гарантируется на 100 %, ибо пациенты могут по-разному переносить одно и то же заболевание; вдобавок, сами болезни, их причины и особенности протекания непрерывно варьируются. (Вспомним «Уханьский» коронавирус, от которого, начиная с зимы 2019 — весны 2020 гг., пострадали сотни миллионов человек по всему миру, а несколько миллионов заболевших медикам не удалось спасти.)

⁷ Русский словарь языкового расширения / сост. А. И. Солженицын. 3-е изд. М.: Русский путь, 2000. С. 4. (280 с.) Полная версия Словаря доступна по ссылке: <http://www.solzhenitsyn.ru/books/russkiy-slovar-yazykovogo-rasshireniya/>

⁸ Там же. С. 229.

⁹ Даль В. И. Словарь живого великорусского языка. В 4 томах. Т. 4 (Р-V). СПб., М.: Издание книгопродавца-типографа М. О. Вольфа, 1882. С. 262. // Библиотека «Руниверс» / <https://runivers.ru/lib/book3178/>

1. Управленческие революции: сущность, особенности, историческое значение

В современной литературе по менеджменту понятие «управленческая революция» имеет особое значение. Оно позволяет уяснить логику развития управленческой теории и практики с незапамятных времен до наших дней. Как подчеркивал выдающийся мыслитель XX века Карл Ясперс в книге «Истоки истории и ее цель» (Vom Ursprung und Ziel der Geschichte, 1949), «между безмерной доисторией и неизмеримостью будущего лежат 5000 лет известной нам истории, ничтожный отрезок необозримого существования человека. Эта история открыта в прошлое и будущее. Ее нельзя ограничивать ни с той, ни с другой стороны»¹⁰.

Краткое определение управленческой революции может быть таким: УР — это переход от одного качественного состояния менеджмента к другому¹¹. Несколько расширяя формулировку А. И. Кравченко, правомерно утверждать, что указанные переходы, скачки (ступени) от одного качественного состояния к другому связаны с историческими трансформациями общества, социума; УР отражает кардинальные изменения в материальном производстве, социально-классовой структуре, политической и духовной сферах.

За 5000 лет истории человечества (дошедшие до нас письменные источники не датируются ранее 3000 г. до н. э.) произошло шесть управленческих революций:

- первая — «*религиозно-коммерческая*» (III тыс. до н. э. — Египет, Шумер, Аккад); представители касты жрецов помимо основной (религиозной) функции осуществляли сбор налогов, управляли государственной казной и распределяли бюджет, вели имущественные дела;
- вторая — «*светски-административная*» (XVIII в. до н. э.); связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи и сводом законов («кодекс Х.»), включавшим более 280 законов управления различными сферами жизни общества;
- третья — «*производственно-строительная*» и «*духовно-философская*» (VI–IV вв. до н. э.; под руководством Навуходоносора II в Вавилоне возводились не только гигантские культовые сооружения (Вавилонская башня, зиккураты с висячими садами), но и применялись системы контроля (маркировки сырья) на текстильных фабриках и в зернохранилищах; Платон и Аристотель — великие мыслители Древней Греции — обессмертили себя творениями «Государство» и «Политика», в которых размышляли, например, о разных типах государственного (политического) устройства, о механизмах разделения труда и самореализации личности;
- четвертая — «*капиталистическая*»; происходила в эпоху Нового времени (XVII–XIX вв.) и развивалась синхронно с индустриальной революцией в Европе и Северной Америке, в процессе которой вместо отживавших феодальных сословий появились два новых, системообразующих класса — буржуазия и наемные рабочие;

¹⁰ Ясперс К. Истоки истории и ее цель // в кн.: Ясперс К. Смысл и назначение истории. М.: Республика, 1994. С. 28.

¹¹ Кравченко А. И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. М.: Академический Проект, 2003. С. 17.

- пятая — «менеджерская»; на рубеже XIX–XX столетий в преддверии эры монополистического капитализма менеджмент стал новой профессией, а менеджеры — социальным классом, отличным от класса капиталистов; этому способствовало становление профессионального обучения руководителей (показательно, например, что в 1861 году в США был основан один из самых престижных вузов, готовящих управленческие кадры, — Массачусетский технологический институт / Massachusetts Institute of Technology, MIT, а в России только-только отменили крепостное право);

- шестая — «глобальная»; вступление человечества в XXI век и нынешняя информационно-технологическая эра характеризуется, с одной стороны, интернационализацией бизнеса и управления, при которой менеджеры-профессионалы становятся «универсалами» (в течение жизни меняют компании, сферы деятельности, страны и регионы), а с другой, — многие нации сохраняют уникальность, самобытность, напоминая менеджерам истину: «Со своим уставом в чужой монастырь не ходят».

В качестве обобщающего вывода отметим, что современный менеджмент является не только наукой, профессией, искусством. Менеджмент как теория и практика управления, развиваясь вглубь и вширь (безграничны методы, приемы и стили управления), нужен и полезен любому человеку: всем нам придется принимать важные и ответственные решения. Следовательно, не будет преувеличением сказать: термин «самоменеджмент», понимаемый в широком смысле, касается всех людей планеты.

2. Школа научного управления: история и современность

Концепция научного управления была разработана и обоснована усилиями целой плеяды выдающихся личностей. В их числе: Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915), Гаррингтон Эмерсон (1853–1931), Генри Форд (1863–1947), Фрэнк Банкер Гилбрет (1868–1924) и Лилиан Моллер Гилбрет (1878–1972). В течение многих лет они до мелочей изучали производственно-технологический процесс и непрерывно работали над его улучшением, благодаря чему стали успешными и всемирно известными руководителями.

«Отец научного менеджмента» (“Father of scientific management”) — это лаконичное дополнение к датам рождения и смерти на надгробии Фредерика Уинслоу Тейлора (1856–1915) в Филадельфии (Пенсильвания, США) является свидетельством его существенного вклада в развитие управленческой теории и практики. Как и многие сооснователи школы научного управления, Тейлор был успешным руководителем (Bethlehem Steel Company) и автором книг «Управление предприятием» (1903)¹², «Принципы научного управления» (1911)¹³, в которых обобщил собственный производственно-управленческий опыт и которые, по сути, были первыми учебниками по менеджменту. Кроме того, в 1906 году он возглавил Американское общество инженеров-механиков (American Society of Mechanical Engineers, ASME)¹⁴.

Суть терминов «научное управление» и «научная организация труда» (НОТ) заключается в стремлении руководителя к непрерывному изучению и совершенствованию рабочих процессов с целью повышения экономической эффективности, производительности труда. Сторонников движения «научный менеджмент», возникшего в США в конце XIX века, правомерно именовать «энциклопедистами производства» (по аналогии с интеллектуалами Франции XVIII века¹⁵). Все их объединяла скрупулезность, дотошность в исследовании систем «человек — машина», категоричное неприятие «работы с прохладцей» (“soldiering”) и, как следствие, невероятная результативность.

Тейлоровский грузчик-рекордсмен «Шмидт», поднявший дневную выработку с 12,5 до 47 т, и безымянные каменщики, сортировщики, упаковщики, а еще хирурги и медсестры — участники экспериментов под руководством Фрэнка Гилбрета. Все они демонстрировали впечатляющие достижения, которые затем масштабировались до уровня корпорации и отрасли. Так, например,

¹² Taylor F. W. Shop Management. With an introduction by Henry R. Towne. N. Y., L.: Harper & Brothers Publishers, 1911. 207 p. / <https://archive.org/details/shopmanagementwi00tayluoft/mode/2up>

¹³ Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. N. Y., L.: Harper & Brothers Publishers, 1919. 144 p. / <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>

¹⁴ Основано в 1880 году, чтобы способствовать развитию искусств, науки и машиностроения. Сегодня ASME — это профессиональная некоммерческая организация, имеющая более 100 000 последователей в 140 странах и провозглашающая служение «широкому инженерному сообществу посредством качественного обучения, разработки кодексов и стандартов, сертификации, исследований, конференций и публикаций, а также связей с правительствами и иных форм информационно-пропагандистской работы». Официальный сайт: <https://www.asme.org/>

¹⁵ Французские энциклопедисты — группа авторов-составителей (Вольтер, Гельвеций, Гольбах, Кондорсе, Руссо, Тюрго и другие) универсального справочника («Энциклопедия, или Толковый словарь наук, искусств и ремесел»), созданного во Франции в 1751–1780 годах по инициативе Дени Дидро и Жана Д’Аламбера и состоявшего из 35 томов.

конвейерное производство и прозорливость Генри Форда (ориентация на запросы 95 % клиентов, покупающих «без затей», и стремление изготовить хороший автомобиль за низкую цену) обеспечили триумф модели Ford T (с 1909 по 1927 г. было выпущено более 15 млн ед. «жестяной Лиззи», Tin Lizzie). Один показательный факт: в 1914 году на предприятиях Форда 13 000 работников выпустили 300 000 автомобилей, а 299 предприятий других компаний с общим числом занятых 66 350 человек — около 280 000 автомобилей¹⁶.

Еще одна авторитетная персона из числа сооснователей рассматриваемой школы — Гаррингтон Эмерсон (1853–1931). Он ввел в научный оборот ключевой экономико-управленческий термин «эффективность», истолковав его в привычном для нас значении (оптимальное соотношение затрат и результатов труда), разработал концепцию эффективного производства и управления, создал одну из первых консалтинговых фирм — Emerson Institute (1900). Мировую известность Эмерсону принесли и книги «Производительность как основание для управления и оплаты труда» (1909)¹⁷, «Двенадцать принципов производительности» (1912)¹⁸. В них была правдиво описана та реальность, которая сложилась в разных сферах и с которой многие его современники смирились:

«Если мы внимательно рассмотрим американскую организацию, то будет ли эта организация правительственная (армия, флот, гражданское управление) или муниципальная, железнодорожная или пароходная, просветительная или религиозная, торговая или промышленная, — она всегда окажется непроизводительной... Производительность труда мужчин призывного возраста по всей стране не превышает в среднем 5 %, производительность использования материалов и оборудования не доходит до 30 %...

Природные наши богатства колоссальны, работники... толковы, гибки и, добываясь своего, не боятся труда. Оборудование наше от фермерских дворов до... городских контор, от пишущих машинок до паровозов... от паровозов до телефонов — великолепно. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются... огромной непроизводительностью»¹⁹.

Читая эти строки через столетие после выхода в свет книги, мы можем найти немало аналогичных проблем и в нынешней России. При этом следует особо подчеркнуть: для кардинального повышения производительности труда сегодня, как никогда, нужен и важен баланс интересов «верхов» и «низов». Именно об этом рассуждал тот же Тейлор, которого несправедливо (с подачи

¹⁶ Model T facts // 2013. August, 5 (Dearborn) / <https://web.archive.org/web/201309281-65026/https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2013/08/05/model-t-facts.html>

¹⁷ Emerson H. Efficiency as a Basis for Operation and Wages. N. Y.: The Engineering Magazine, 1909. 171 p. / <https://ia800503.us.archive.org/21/items/efficiencyasbasi00emerrich/efficiencyasbasi00emerrich.pdf>

¹⁸ Emerson H. The Twelve Principles of Efficiency. 5th ed. N. Y.: The Engineering Magazine, 1919. 423 p. / <https://ia802607.us.archive.org/24/items/twelveprinciple02emergoog/twelveprinciple02emergoog.pdf>. В их числе: 1) точно поставленные идеалы, или цели; 2) здравый смысл; 3) компетентная консультация; 4) дисциплина; 5) справедливое отношение к персоналу; 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет; 7) диспетчеризация; 8) нормы и расписания; 9) нормализация условий; 10) нормирование операций; 11) писанные стандартные инструкции; 12) вознаграждение за производительность.

¹⁹ Эмерсон Г. Из книги «Двенадцать принципов производительности» // в кн.: Управление — это наука и искусство. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 99.

В. И. Ленина) считали капиталистом-злодеем, врагом трудящихся масс; по крайней мере, следующий фрагмент свидетельствует о противоположном:

«Большинство... полагает, что основные интересы предпринимателей и рабочих... противоположны. Научная организация труда, напротив, исходит, в качестве основной предпосылки, из твердого убеждения в том, что истинные интересы тех и других совпадают; что благосостояние для предпринимателя не может иметь место в течение долгого ряда лет, если оно не сопровождается благосостоянием для занятых в его предприятии рабочих, и обратно; и что представляется вполне возможным дать рабочему то, чего он, главным образом, хочет — высокую заработную плату — и одновременно дать предпринимателю то, чего он хочет — низкую стоимость рабочей силы в производстве его фабрикатов.

Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника...»²⁰

Р. С. Генри Форд не бросался словами: в 1914 году он не только установил на своих предприятиях двойную по сравнению со средней в отрасли оплату труда ("5\$ Day"), но и сократил на час (до 8 часов) рабочий день²¹.

²⁰ Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. P. 9. Также: Тэйлор Ф. Научная организация труда // в кн.: Управление — это наука и искусство. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 224–225.

²¹ Ford institutes the famous "5\$ Day" // Ford Motor Company (History; Company Timeline) / <https://corporate.ford.com/history.html>

3. Школа административного управления: история и современность

Анри Файоль (1841–1925), создатель концепции административного управления, является в менеджменте фигурой столь же яркой и знаковой, сколь и Фредерик Тейлор. При этом сам он неоднократно подчеркивал, что между его и тейлоровскими системами нет противоречия: одна рассматривает высший уровень администрирования, вторая — цеховой менеджмент.

Файоль родился в пригороде Стамбула, где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В 1860 году он окончил Горную школу Сент-Этьена и стал работать инженером в горно-металлургической компании *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*²², связав с ней практически всю жизнь: в течение 30 лет (1888–1918) руководил этой организацией, приняв ее на грани банкротства, а затем вывел в разряд передовых.

Колоссальный производственно-управленческий опыт Файоля стал тем фундаментом, на котором зиждется теория администрации, изложенная в книге «Общее и промышленное управление» (*Administration Industrielle et Générale*)²³. Труд был опубликован в 1916 году, с некоторой задержкой из-за первой мировой войны; поэтому европейцы, включая французов, в массе своей первоначально увлеклись *тейлоризмом* и не оценили должным образом идеи *файолизма*. Вскоре этот дисбаланс был преодолен, но в отличие от русского издания, выпущенного через 7 лет²⁴, т. е. еще при жизни автора, два перевода на английский язык были опубликованы лишь в 1930 и 1949 годах²⁵.

Для управления любым предприятием, по Файолю, требуется система из шести групп операций, или существенных функций (техническая, коммерческая, финансовая, страховая, учетная, административная); последняя функция особая, она отличается от пяти остальных несвойственными им операциями и обычно именуется управлением²⁶. Автор использует понятие «управление» в широком и узком смысле; это и все функции, вместе взятые, и лишь одна из них, которая распадается на пять операций, или «подфункций»:

«Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; *предвидеть*, то есть учитывать грядущее и выработать программу действия; *организовывать*, то есть строить двойной — материальный и социальный — организм предприятия; *распо-*

²² «Комментри-Фуршамболь-Деказвиль», или просто «Комамболь».

²³ См. юбилейное переиздание: *Administration industrielle et générale*. Par Henri Fayol / édition établie par Luc Marco avec une postface d'Emmanuel Okamba. Paris; Castres: ÉDI-gestion: ANDESE, 2016 (VIII + 230 pages, 24 planches) / <https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/1931/files/2016/09/Fayol-1916.pdf>

²⁴ Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. М.: Центральный институт труда, 1923. 122 с. / электронная версия доступна на сайте РГБ: <https://dlib.rsl.ru/01007987755>

²⁵ Первый вариант был издан под эгидой Международного института менеджмента (Женева, Швейцария): Fayol H. *Industrial and General Administration*. Translated from the French for the International management institute by J. A. Coubrough. L.: Sir I. Pitman & Sons, Ltd, 1930. 84 p. Второй — с видоизмененным названием и предисловием Л. Урвика: Fayol H. *General and Industrial Management* / translated from the French edition (Dunod) by Constance Storrs. With a Foreword by L. Urwick. L.: Sir Isaak Pitman & Sons, LTD, 1949. XVII + 110 p. (reprinted 1954).

²⁶ Файоль Г. Из книги «Общее и промышленное управление» // в кн.: Управление — это наука и искусство. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 11.

р я ж а т ь с я, то есть заставлять персонал надлежаще работать; к о о р д и н и р о в а т ь, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; к о н т р о л и р о в а т ь, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

При таком понимании *управление* не является... лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим социальным функциям»²⁷.

Кроме того, система Файоля базировалась на 14 принципах: разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единство распорядительства (командования)²⁸; единство руководства²⁹; подчинение частных интересов общему; вознаграждение; централизация; иерархия, или скалярный принцип³⁰; порядок; справедливость; стабильность персонала³¹; инициатива³²; единение персонала.

Подчеркивая необходимость гибкого применения этих принципов и то, что их количество не является фиксированным, Файоль авторитетно утверждал: «Без принципов мы во тьме, в хаосе; без опыта и меры, даже с наилучшими принципами, мы тоже в трудном положении. Принцип — это маяк, помогающий ориентироваться: служить он может только тем, кто знает путь в порт»³³.

²⁷ Файоль Г. Из книги «Общее и промышленное управление» // в кн.: Управление — это наука и искусство. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 12.

²⁸ Файоль предупреждает руководителей: «С того момента, когда два начальника отдают свои распоряжения одному и тому же служащему или одному и тому же отделу, — недомогание налицо; если причина не будет устранена, тревога растет, болезнь становится явственной, как в животном организме, угнетаемом внедрением в него постороннего тела; не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства». Там же. С. 25.

²⁹ Этот принцип следует отличать от предыдущего: «Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это — необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище. Ему тяжело жить». Там же. С. 26.

³⁰ Раскрывая суть принципа иерархии, Файоль указал на множество ситуаций, когда «надо уметь совместить уважение к иерархической колее с обязательством быстро доходить до цели» на основе «развития практики кратчайших путей», или мостов (горизонтальных связей). «Применение мостка — просто, быстро, верно; оно позволяет двум агентам... разрешить в одном заседании, в несколько часов такой вопрос, который по иерархической колее пройдет двадцать этапов, беспокоит много народу, вызовет огромную переписку, заставит потерять недели или месяцы, ...чтобы прийти в конце концов к решению... менее удачному». И резюмирует: «Пример должен идти сверху». Там же. С. 35–36.

³¹ «Обычное явление, что состав руководящего персонала у преуспевающих предприятий — устойчив, неудачных — неустойчив. Текучесть состава является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. “Заводское ученичество” крупного руководителя обходится обычно очень дорого. Тем не менее смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу. Таким образом, подобно другим принципам — и принцип нетекучести рабочего состава имеет свою меру». Там же. С. 39.

³² Популярный в России ироничный афоризм «инициатива наказуема» первоначально имел отношение к армии. В этой связи к данному принципу следует отнестись с особым вниманием, поскольку трактовка Файоля очень глубокая: «На всех ступенях социальной лестницы инициатива повышает рвение и деятельность служащих... При прочих равных условиях, начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего этого делать». Там же. С. 40.

³³ Там же. С. 42.

Завершив производственную карьеру в 1918 году, Анри Файоль возглавил Центр административных исследований и добился немалых результатов на этом поприще. Стремление доказать универсальность принципов управления, их применимость не только в экономической сфере, но и в правительственных учреждениях, в армии и на флоте, обусловило его интерес к реформе государственного управления, социальных учреждений и системы образования, включая обучение менеджменту, а также исследования организации почтово-телеграфного ведомства, французской табачной промышленности и других проблем.

Тейлор, Форд, Эмерсон, Ф. и Л. Гилбреты, Файоль, Вебер и многие другие исследователи-классики *первой волны* заложили фундамент теории управления, двигаясь вперед в основном самостоятельно: «Каждый мыслитель придерживался собственного подхода, никто не думал согласовывать его с другими и следовать единым нормам»³⁴. А в начале 1930-х годов на повестку дня была поставлена новая задача — обобщить (синтезировать) и развить достигнутое. Такую миссию приняли на себя и успешно выполнили представители *второго поколения классической школы*: Алан Рейли (1869–1947), Лютер Гьюлик (1892–1993), Линдалл Урвик (1891–1983) и Джеймс Муни (1884–1957).

Поскольку даже краткий анализ главных трудов указанной «четверки»³⁵ здесь не представляется возможным, имеет смысл познакомиться с источником, раскрывающим сущность *синтетического подхода*. Это изданный в 1937 году под редакцией Л. Гьюлика и Л. Урвика сборник «Доклады о науке управления»³⁶, который, как видится, для тогдашнего поколения менеджеров служил визитной карточкой парадигмы синтеза управленческих идей, что можно подтвердить несколькими аргументами.

Прежде всего, сюда включены по две статьи Гьюлика и Урвика, в которых раскрыты ценные концептуальные идеи. Первый, в частности, увеличил число функций управления до 7 и ввел акроним POSDCORB, означающий Planning (Планирование), Organizing (Организация), Staffing (Подбор персонала), Directing (Командование), Co-Ordinating (Координация), Reporting (Отчетность), Budgeting (Бюджетирование), а также обосновал 4 критерия выделения структурных подразделений (департаментализации) — общая цель, однотипность процессов, категории людей, географические особенности³⁷. Второй, опираясь на военный опыт, развернуто представил «штабной принцип» (“staff principle”) и механизм его реализации, осуществил сравнительный анализ

³⁴ Кравченко А. И. История менеджмента. С. 227.

³⁵ See: Urwick L. F. The Elements of Administration / by Lyndall Fownes Urwick. N. Y., L.: Harper and Brothers Publishers, 1944. 132 p. / <https://archive.org/details/elementsofadmini00urwi/mode/2up>; Urwick L. F., Brech E. F. L. The Making of Scientific Management. Vol II (Management in British Industry). L.: Management Publication Trust. 1949. 241 p. / <https://archive.org/details/makingofscientific029853-mbp/mode/2up>; Urwick L. F. Management of Tomorrow. N. Y.: Arno Press, 1979. XVII, 205 p. / <https://archive.org/details/managementoftomo0000urwi>; Mooney J. D. The New Capitalism. N. Y.: MacMillan Company, 1934. XII, 229 p.; Mooney J. D., Reiley A. Onward Industry! The Principles of Organization and their Significance to Modern Industry. N. Y.: Harper & Brothers, 1931. XX, 564 p.; Mooney J. D., Riley A. The Principles of Organization. N. Y., L.: Harper & Brothers, 1939. X, 223 p.

³⁶ Papers on the Science of Administration / edited by Luther Gulick and L. Urwick. N. Y.: Institute of Public Administration (Columbia University), 1937. 195 p. / <https://archive.org/details/papersonscienceo00guli/mode/2up>

³⁷ Gulick L. Notes on the Theory of Organization // in: Papers on the Science of Administration. P. 13.

управленческих подходов Файоля, Рейли и Муни³⁸, а впоследствии на основе синтеза их идей расширил систему принципов управления — до 29.

Во-вторых, круг участников и тематика статей³⁹ этого сборника позволяют утверждать, что менеджмент за полвека своего существования освободился от фрагментарности и периферийного статуса, т. е. ассоциации с отдельно взятыми предприятиями, и решительно заявил о себе как о магистральном направлении развития человечества, о науке, профессии и искусстве управлять.

В-третьих, публикации «Отношения в организации» Витаутаса Грайчюнаса⁴⁰, предложившего математическое обоснование и формулу для расчета оптимального числа управляемых (так называемое Правило семи), и «Эффекты социальной среды» Л. Хендерсона, Т. Уайтхеда, Э. Мэйо, раскрывающей содержание Хоторнского эксперимента⁴¹, возвести о наступлении *второго этапа (1930–1950-е гг.)* и рождении *неоклассического или гуманистического направления* в развитии теории менеджмента. О том же свидетельствует и более поздняя работа Урвика, посвященная жизни и деятельности Элтона Мэйо⁴².

³⁸ Urwick L. Organization as Technical Problem // in: Papers on the Science of Administration. P. 49–88; Urwick L. The Function of Administration (With Special Reference to the Work of Henri Fayol) // in: Papers on the Science of Administration. P. 115–130.

³⁹ «Административная теория в государстве» (А. Файоль), «Принципы организации» (Дж. Муни), «Процесс контроля» (М. П. Фоллет), «Плюсы и минусы функционализации» (Дж. Ли), «О необходимости развития инжиниринга в политической науке» (Г. Деннисон), «Наука, ценности и государственное управление» (Л. Гьюлик).

⁴⁰ Graicunas V. A. Relationship in Organization // in: Papers on the Science of Administration. P. 181–187.

⁴¹ Henderson L. J., Whitehead T. N., Mayo E. The Effects of Social Environment // in: Papers on the Science of Administration. P. 143–158.

⁴² Urwick L. F. The life and work of Elton Mayo. L.: Urwick, Orr & Partners, 1960. 33 p.

4. Концепция бюрократической организации: история и современность

Весомую роль в формировании классической школы управления сыграл и Максимилиан Карл Эмиль Вебер (1864–1920), юрист и экономист, историк и философ, крупнейший социолог и соредактор немецкого социологического журнала «Архив социальной науки и социальной политики», публиковавшего некоторые из его произведений, включая получившее мировую известность — «Протестантская этика и дух капитализма» (1905).

О таланте и масштабе этой личности свидетельствует то, что главный труд «Хозяйство и общество» (*Wirtschaft und Gesellschaft*)⁴³, изданный после смерти Макса Вебера, был признан лучшей социологической книгой XX века⁴⁴, а «Протестантская этика...» заняла 4-е место в рейтинге Международной социологической ассоциации.

Особую ценность в плане исторической эволюции менеджмента, равно как и для подготовки квалифицированных управленческих кадров в наши дни, представляет веберовская концепция *бюрократической организации*. (Повсеместно и однозначно используемый ныне в негативном ключе⁴⁵ термин не должен вводить в заблуждение; аналогичный казус произошел и с понятием «дилетант»⁴⁶, но у Вебера оба термина истолкованы позитивно, в конструктивном смысле⁴⁷.)

По Веберу, «самый чистый тип легального господства — это господство посредством бюрократического штаба управления», которое лишено какого-либо ценностного фундамента и представляет высшую степень функциональности, т. е. свободно от всяких содержательных (ценностных) моментов. При этом глава организации, занимающий положение на основе выборов, присвое-

⁴³ Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии [Текст]: в 4 т. / Макс Вебер; [пер. с нем.]; сост., общ. ред. и предисл. Л. Г. Ионина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2016–2017. Т. I. Социология (445 с.); Т. II. Общности (429 с.). Перевод издания: Weber Max. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5 revidierte Aufl. Besorgt von Johannes Winkelmann. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1972.

⁴⁴ См. официальный сайт Международной социологической ассоциации (International Sociological Association, ISA), раздел “Books of the XX Century”, в котором представлены 978 названий работ по социологии и результаты опроса, проведенного в 1997 года с участием 16 % (455 из 2785) членов данной организации / <https://www.isa-sociology.org/en/about-isa/history-of-isa/books-of-the-xx-century/>

⁴⁵ «Бюрократия [фр. *bureau* бюро, канцелярия + греч. *kratos* власть, господство, буквально господство канцелярии] — 1) система управления, которая построена по иерархическому признаку, когда деятельность органов управления направлена на обеспечение ведомственных интересов в ущерб общественным; 2) формализм в ведении дел, затягивающий решение каких-либо важных вопросов». См.: *Словарь иностранных слов современного русского языка / составитель Т. В. Егорова*. М.: Аделант, 2014. С. 116.

⁴⁶ «Дилетант [ит. *dilettante*, лат. *delectare* услаждать, забавлять] — человек, без специальной подготовки занимающийся наукой или искусством; тот, кто имеет весьма только поверхностное знакомство с какой-либо областью знаний». Там же. С. 211.

⁴⁷ Бюрократия (*Bürokratie*) — одно из самых важных понятий социологии Вебера. Это: 1) самый эффективный и рациональный способ управления; 2) современная эффективная форма господства; 3) высшая на сегодняшний день ступень рациональной организации социального действия. См.: Вебер М. *Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии*. Т. 1. Социология. С. 361 (Словарь понятий Макса Вебера).

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru