

Выпускник экономического факультета МГУ: место в обществе

(об авторе)

Я учился на экономическом факультете МГУ в далекие послевоенные годы (1954–1959). Приехал в Москву из маленького шахтерского городка Тульской области, в котором было много шахт и не было ни одного театра. Учился в одной из двух школ города, где увлекся немецким языком. Его нам преподавала Ольга Карловна Штерн (немка), которая организовала драматический кружок, где мы готовили отрывки из немецких пьес, читали стихи Гете и менее известных поэтов Германии (и это — в первые послевоенные годы). Мы полюбили немецкую культуру и знали, что не всякий немец — фашист. К концу учебы я решил понять, что же сделало десятки миллионов немцев восторженными поклонниками национал-социализма, заставило уверовать в исключительность арийской расы. Один из мудрых школьных учителей сказал мне, что ответ я найду, изучив экономику предвоенной Германии.

Так я пришел на Моховую, где тогда находился экономический факультет МГУ. Моя мать была инженером, отец погиб под Сталинградом, так что никаких «связей» в Москве не было. Но была золотая медаль, которая в тот год давала право поступать без экзаменов в любой вуз СССР (в том числе в МГУ и МГИМО). В приемной комиссии экономического факультета я сказал, что хочу изучать экономику ФРГ. Почему? — Немцы убили моего отца. Я хочу понять страну, чьи солдаты дошли до Волги, хотя их туда никто не звал.

Первые два года все мы учились по единой программе, специализация начиналась на третьем курсе. Кафедра экономики зарубежных стран («зарубежка») была самой престижной, и я понял, что обойти многих моих однокурсников, окончивших московские и ленинградские спецшколы, мне будет нелегко. Я начал работать. Вставал в 5 утра и до 6 часов ежедневно учил немецкий язык: заучивал новые слова и выражения, отрабатывал произношение. Затем ехал из общежития на Стромынке в центр, где на Моховой проходили занятия. Вечерами писал краткие сочинения на немецком языке, которые правил красными чернилами мой друг из ГДР Йохен Монеке. К концу учебного года на странице стал преобладать синий цвет, и Йохен сказал, что теперь мне нужна языковая практика. Наступили летние каникулы. Я пришел в Бюро международного молодежного туризма

«Спутник» и сказал, что я — студент экономического факультета МГУ и хочу летом работать переводчиком, сопровождая группы немецких туристов в их поездках по Советскому Союзу. После собеседования мне сказали, что сообщат о результатах. Через две недели я встречал в Бресте первую в моей жизни группу молодых туристов из ГДР. Сказать, что мне было трудно, — ничего не сказать. Но в те годы на экономическом факультете не только обучали студентов различным наукам, но и воспитывали их. Преподаватели прививали нам те ценности, которые позже (в 80-х годах) стали называть организационной культурой МГУ и субкультурой экономического факультета. Многие наши профессора были не только профессионалами, но и личностями. Они формировали в нас такие качества, как умение отстаивать свою, а не вычитанную точку зрения. «Цитирование даже классика, — говорили они, — не является доказательством истинности. Это лишь свидетельство Вашего знакомства с его работами. Аргументация — Ваша задача». Нас учили работать и добиваться своих целей трудом. Поэтому я знал, что только от меня зависит, уйдет ли мне поступить на «зарубежку». Это и произошло на третьем курсе. Мой бессменный научный руководитель Г. В. Смирнов очень многое дал нам, студентам, которые изучали экономику ФРГ. Он не только читал великолепные лекции, но и научил нас анализировать деловую прессу ФРГ. Впоследствии я написал диссертацию, за которую мне и сейчас не было бы стыдно. Впрочем, нас учили любую работу — статью, тезисы, книгу — писать так, чтобы спокойно можно было указывать свою фамилию.

После окончания аспирантуры и защиты диссертации я принял приглашение директора Института экономики и организации промышленного производства СО АН СССР Г. А. Пруденского. Его сменил затем молодой член-корр. АН СССР А. Г. Аганбегян, увлекавшийся матметодами в экономике. Мы разошлись в оценке возможностей математических методов в управлении социальными процессами, и один из нас должен был уйти. Понятно, что директор остался. Диплом экономиста, полученный в МГУ, дал мне возможность сразу поступить на кафедру политической экономии одного новосибирского вуза, а затем переехать в Москву, где я работал более 20 лет в Институте международного рабочего движения АН СССР. Я участвовал в первом международном проекте, в котором социально-экономические вопросы исследовали ученые 9 капиталистических и 6 социалистических стран. К тому времени я опубликовал ряд работ по управлению персоналом, так что в рамках проекта мне было поручено изучать формы и методы управления персоналом, а также участие работников в управлении производством в 15 странах.

Затем вышли две монографии на эту тему (обе — в 1983 г.). Обсудив докторскую диссертацию на экономическом факультете,

я уехал на год в Бонн для работы в исследовательском институте Фонда Фридриха Эберта. Вернулся я в другую страну, где пришлось окунуться в новую для меня предпринимательскую деятельность. Знание немецкого языка, имевшиеся у меня контакты в деловых, а не только университетских кругах Западной Германии позволили наладить сотрудничество многих наших производителей и немецких малых и средних предприятий. Два года были потеряны для научной и преподавательской работы, но я не жалею о моем «хождении в бизнес». Я познакомился изнутри с новым для меня миром, понял, что этот мир мне чужд и в декабре 1992 г. принял предложение академика Н. Н. Моисеева перейти на работу в новый университет. Международный независимый эколого-политологический университет был призван готовить специалистов разного профиля, в том числе экономистов. Выпускники университета получали знания по экологии и политологии на всех факультетах. В принципе это была интересная идея, так что я проработал профессором кафедры экономической теории шесть лет, преподавая новые для меня курсы по управлению персоналом и «Россия и Германия в современном мире».

Позднее меня пригласили на работу в Академию народного хозяйства при Правительстве России: произошла встреча с А. Г. Аганбегяном — возвращение тридцать лет спустя. Я смог убедиться на практике, как пагубно влияет на качество обучения отсутствие вступительных экзаменов, когда зачисляют любого, кто может платить 6500 долл. США за учебу в год. Примерно половина студентов в том институте, где я работал, не заинтересована в учебе: они приходят на занятия лишь потому, что родители грозят «снять их с довольствия», если они будут пропускать занятия. Другие хотят учиться, но лишь немногие могут. Исключать студентов за неуспеваемость не принято: они ведь «кормят» преподавателей и администрацию. Так что самые лучшие преподаватели могут увлечь 10–12 студентов из 40.

Для души я работал по совместительству в родном Московском университете, преподавая спецкурс «Россия и мир: возможные пути развития». Студенты отделения политологии философского факультета настолько заинтересовались проблемой, что после сдачи экзаменов попросили продолжить наши встречи. Так возник «Аналитический клуб Маслова» (сокращенно АКМ). Каждый четверг мы встречались и работали 4 часа, обсуждая заранее выбранную тему. Нам было интересно общаться, так что клуб работал более пяти лет.

Наконец, в конце 1999 г. проректор МГУ А. В. Сидорович познакомился со мной в ходе работы над российско-германским проектом и предложил перейти к нему на кафедру. Разумеется, я не раздумывал ни минуты: вернуться в штат альма-матер — это было для меня счастьем. Была создана образовательная

программа по предпринимательству и менеджменту, где несколько лет велись занятия (на немецком языке). Как руководитель этой программы я делал все возможное для ее развития, что было бы невозможно без помощи ректора МГУ.

На кафедре я завершил работу над книгой «Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры», первой книги по данной проблеме в России (да и в мире таких работ пока немного). Курс по новому подходу к управлению человеческими ресурсами в XXI веке вызывает интерес как у студентов, так и у менеджеров, обучающихся в МГУ, а также в МЭСИ и Академии народного хозяйства при правительстве России. Приглашают меня и для проведения занятий с руководителями предприятий в рамках семинаров, которые регулярно проводятся в Москве и других городах в рамках Президентской программы по подготовке руководителей для народного хозяйства.

Образование, полученное на экономическом факультете, было именно образованием, а не узконаправленным обучением. Университетская подготовка позволяла разрабатывать новые идеи, которые оказались востребованными спустя десятилетия после окончания МГУ.

Мне приходится часто бывать в качестве гостевого профессора в зарубежных университетах, прежде всего Германии и Австрии. Как-то в Оснабрюке (ФРГ) студенты после сдачи экзаменов сказали мне: «Если бы у нас хотя бы 1 % профессоров были такими как Вы!». Пришлось поблагодарить их и сказать: «Только не говорите об этой оценке декану». Пояснил: в Венском экономическом университете я несколько лет читал семестровый курс лекций. Однажды группа студентов пришла к проректору и сказала: «Это — самый интересный курс, который у нас был за три года учебы в университете!». Проректор улыбнулся, сказал, что постарается теперь приглашать меня не раз, а два раза в год. Уже прошли пять лет. Приглашения пока нет...

В Вену я, правда, приезжаю, но как член Правления Международной ассоциации кросскультурного менеджмента. Проректор Венского университета всегда рад меня видеть: он — генеральный секретарь ассоциации, и мы с ним давно «на ты».

Учеба на экономическом факультете МГУ была для меня бесценной школой. Именно она позволила мне, оставаясь самим собой, не меняя убеждений, быть востребованным практически в любой ситуации. Сегодня, уже как преподаватель, я делаю все, чтобы донести до наших студентов хотя бы часть тех ценностей, которые сумели привить мне мои Учителя.

*В. И. Маслов
Москва, 5 сентября 2008 г.*

Часть I

Управление персоналом

(НОВЫЙ ПОДХОД В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ)

Концептуальные установки менеджмента¹

Введение

В работе рассматривается зарождение менеджмента как науки. Показаны причины, по которым в конце XIX века предприниматели поняли, что опыта и интуиции уже недостаточно для эффективного управления организацией. Именно практическая потребность вызвала появление теории — науки управления. В дальнейшем «наука управления» и «менеджмент» употребляются как синонимы.

В работе исследуются формирование и становление основных школ менеджмента. Особо подчеркивается важность многих положений М. П. Фоллет, которые, по сути, только сегодня начинают принимать деловой мир.

В конце статьи показано зарождение особого направления — менеджмента персонала. В новых условиях XXI века именно это направление менеджмента становится все более востребованным как теоретиками, так и практиками управления.

Вероятно, развитие новой парадигмы управления, отвечающей требованиям формирующегося общества знаний («общества науки»), является важнейшей задачей ученых. При этом речь не может идти об отрицании всего, что было сделано в менеджменте за предыдущие 100 лет. Опираясь на прошлое, предстоит создать новую науку управления, учитывая, что человек стал самым важным элементом организации, как открытой сложной системы.

1. Зарождение менеджмента как науки

Менеджмент как наука сформировался только в конце XIX — начале XX века. Для уяснения почти любого явления, необходимо ответить на два вопроса: «Почему?» и «Зачем?». Итак: *почему* зародилась наука управления (менеджмент как наука)? — В середине XVIII в. в Англии и Шотландии началась промышленная революция, которая привела к изменению как

¹ Менеджмент в России и за рубежом, 2007, № 1.

облика заводов и фабрик, так и самого общества. От управляющих потребовалось умение координировать людские и материальные ресурсы с целью решения стоящих перед фирмой задач. Кроме того, в это же время происходит отделение управления от собственности, что привело в конце XIX — начале XX века к созданию крупных иерархических структур, управление которыми все больше переходило от собственников к особой категории специалистов, именуемых в настоящее время менеджерами.

В новых условиях опыта и интуиции уже было недостаточно, управление требовало особых знаний, как и любая профессиональная деятельность. Это было причиной зарождения науки управления. Целью новой науки было формирование у менеджеров умения на основе знаний, а не только опыта решать управленческие проблемы в новых условиях, порождаемых промышленной революцией.

Зарождение новой науки — это всегда эпохальное событие, которое неизбежно окутывается мифами. Так, научный менеджмент в нашем сознании связан с именем Ф.Тейлора, которого принято считать основоположником новой науки. Это — не совсем точно. Первая школа менеджмента была открыта в 1881 г. при Пенсильванском университете (США). В этом же году американцем Джозефом Вартоном был разработан первый научный курс по менеджменту.

Ряд авторов считает, что менеджмент, как новое научное направление, зародился в 1886 г. Именно в этом году Генри Таун — президент компании «Yale and Towne Manufacturing» — на заседании Американского общества инженеров-механиков прочел доклад под названием «Инженер в роли экономиста». В нем доказывалось, что «управление трудовыми процессами» — это практическое искусство, подобное техническому конструированию. Так же как и инженерному делу, управлению необходимо учиться, поскольку управление является профессией. Так началась эпоха менеджмента.

На упомянутом заседании присутствовал человек, вошедший в историю менеджмента как «верховный жрец» научного управления, как «отец научного менеджмента» — Фредерик Тейлор. Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) был не ученым-исследователем или профессором школы бизнеса, а практиком: начинал свой путь рабочим, затем был менеджером и впоследствии главным инженером в сталелитейной компании. Именно Ф. Тейлор по праву считается основателем современного менеджмента. До него под менеджментом понимались самые разные процессы, вплоть до технологии изготовления продукта. Он впервые придал этому понятию определенность, назвав его «организацией производства».

В первой работе Ф. Тейлора «Управление циклом» (1903 г.) были изложены некоторые принципиальные положения тех подходов к управлению, которые затем получили название «тейлоризма». Важнейшие положения новой науки — науки управления — были изложены Ф. Тейлором в книге «Принципы научного управления», которая вышла в 1909 г. Признанным лидером науки управления Тейлор становится в 1912 г. после его выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей американского конгресса по изучению систем цехового менеджмента.

Ф. Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда и управления. Ее составными элементами были математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений рабочего (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в механизм научного менеджмента.

Сам Ф. Тейлор писал о сути своей системы: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния»².

Подробнее учение Ф. Тейлора, а также других теоретиков и практиков управления, рассматриваются ниже (вопрос 2).

В конечном итоге сформировалось представление о менеджменте как синтезе науки и искусства управления, что предполагает не только постоянное обновление и усвоение научных знаний, но и развитие личностных качеств менеджера, его способностей применять знания в практической работе.

В наши дни именно приоритет в применении передовых методов управления и обучения менеджеров, отличающий компании США, обеспечил им преимущество перед своими соперниками. Директор Центра перспективных исследований и экономических оценок Л'Эстуаль (Франция) так объяснил это явление: «В то время, когда Европа задает себе вопрос о причинах технического отставания и все более усиливающейся зависимости от иностранных государств, следует признать, что речь идет прежде всего об отставании в управлении».

Постепенно в рамках общей теории менеджмента сформировались отдельные направления: финансовый менеджмент,

² Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. — М., 1991. С. 49.

стратегический менеджмент, менеджмент персонала и другие. В статье рассматриваются основные положения *общей теории менеджмента* (впоследствии: менеджмента).

Кроме Ф. Тейлора выдающийся вклад в становление и развитие науки управления внесли ученые разных стран: США, Франции, Германии. Я хотел бы назвать трех человек, хотя в литературе существуют и другие точки зрения, поскольку само понятие «выдающийся вклад» неизбежно является условным и весьма субъективным.

Анри Файоль (1841–1925) почти всю жизнь (58 лет) проработал во французской компании по переработке угля и железной руды. Как и Ф. Тейлор, он стремился найти правила рациональной деятельности. Заслуга А. Файоля в том, что он изучал и описывал особый вид деятельности — управление, чего в таком виде, как А. Файоль, никто до него не делал.

Харрингтон Эмерсон (1853–1931) родился в семье профессора английской литературы в Трентоне, штат Нью-Йорк (США). Будучи молодым, он объехал всю Европу, учился в Англии, Германии, Франции, Греции, Италии. Х. Эмерсон свободно говорил на 19 языках и уже в 23 года стал деканом факультета иностранных языков в университете Небраски. Вскоре он отказывается от университетской деятельности и уходит в бизнес. Подобно Ф. Тейлору Х. Эмерсон становится одним из известнейших в стране консультантов в области управления. Именно Х. Эмерсону принадлежит первенство в придании *эффективности* подлинно философского смысла. Он видит причину бедности в мире в том, что все является неэффективным: труд, методы, цели. Х. Эмерсон первым установил связь между эффективностью и организационной структурой компании, предложив миру такие меры реорганизации организационных структур, как децентрализация и уменьшение численности персонала, изменение типов оргструктур.

Самой знаменитой работой Х. Эмерсона стала книга «Двадцать принципов эффективности», опубликованная в 1913 г. Книга неоднократно издавалась во многих странах, в том числе в России и СССР. Автор обосновывает, в частности, следующие принципы управления: выработка четко сформулированных целей, наличие здравого смысла и дисциплины, диспетчеризация и стандартизация рабочего процесса.

Макс Вебер (1864–1920) жил в то же время, что и другие основоположники науки управления: Ф. Тейлор и А. Файоль. Он жил и работал в Германии и вошел в историю как выдающийся социолог, экономист и историк. Его вклад в развитие менеджмента был оценен специалистами несколько позже.

М. Вебер был прежде всего выдающимся социологом. В то же время он разработал теорию бюрократического построения организации и системы управления в частности. Если Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы *рабочий* работал как машина, то М. Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы *вся организация* работала как машина. Ответ на данный вопрос М. Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации и прав и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в его концепции организации. Учение об «идеальной бюрократии» (от немецкого слова *Büro* — контора, офис) предусматривает, что отбор и пребывание в должности должны зависеть только от компетентности, от знаний менеджера, а не от его происхождения и связей (что было характерно для того и не только того времени).

2. Формирование и становление школ менеджмента

Существуют различные подходы к классификации школ менеджмента³.

Можно выделить пять — шесть основных школ в американской науке управления, а также французскую и быстро развивающуюся в последние десятилетия германскую школу.

«Школа процесса управления» («*Management Process School*»). Ее сторонники основное внимание уделяют функциям управляющего. Эта школа ставит своей целью разработку теории, которая, обобщив имеющийся опыт, позволила бы улучшить практику управления деловыми организациями. Представители этой школы не изучают социологические, экономические, биологические, психологические, физические и другие аспекты управления. Управление рассматривается как средство обобщения и реализации практического опыта менеджеров.

1. «Школа бихевиористов», или «школа человеческого поведения» («*Human Behavior School*»), как видно из ее названия, уделяет основное внимание человеческому фактору. Изучаются межличностные отношения на предприятии, проблема лидерства, методы управления коллективом. В основном ее представители опираются на социальные науки, прежде всего на общую психологию и социальную психологию. Важнейшим принципом этой

³ См., напр.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992; Современное управление. Энциклопедический справочник. Том 1. — М.: Издатцентр, 1997. С. 141; Маслов В. И. Управление капиталистическим производством и классовая борьба. — М.: Наука, 1983. С. 41–44.

школы является рассмотрение человека как социопсихологической личности. Ее цель — вскрыть побудительные причины поведения человека на предприятии, изучить проблему мотивации работника к труду.

«Школа теории принятия решений» («*Decision Theory School*»). В 60-х годах она завоевала признание у большого числа теоретиков и практиков управления производством. Основным положением этой школы является требование научного подхода к принятию решений. Представители школы изучают, как принимать оптимальные управленческие решения с учетом большого числа разнообразных факторов.

«Математическая школа», сторонники которой сводят процессы управления, организации, планирования и принятия решений к исходным принципам, которые можно выразить математически. В начале 70-х гг. эта школа претендовала на ведущую роль в американской науке управления. Однако абсолютизация ее представителями математических методов в управлении, игнорирование человеческого фактора делают многие из ее положений неприемлемыми на практике.

«Эмпирическая школа» («*Empirical School*»). Ее сторонники стремятся анализировать работу преуспевающего менеджера, найти основы его успеха. Основным положением этой школы является утверждение о том, что решение проблемы управления — в нахождении наиболее действенной техники управления. Существенный недостаток — недооценка теории, поверхностность, вытекающая из чисто эмпирического подхода.

«Школа социальных систем» («*Social System School*»). Ее представители рассматривают управление производством как воздействие на социальную систему, уделяя большое внимание системе культурных взаимосвязей в организации. Основателем этой школы является Ч. Бернард, который стремился с помощью кооперации в рамках деловой организации преодолеть биологические, физические и социальные границы личности отдельного работника и границы его окружения в интересах общей цели организации.

В целом современная американская наука управления опирается, с одной стороны, на учение Ф. Тейлора и его последователей, с другой стороны, — на теорию «человеческих отношений». Различные школы характеризуются преобладанием элементов того или другого учения.

Французская школа науки управления характеризуется большим вниманием к структуре управления производством и к функциям менеджера. Она широко использует достижения других наук в создании собственной концепции управления производством.

Германская школа науки управления зародилась только в 60-х гг. XX века. Основой ее является «учение об экономике предприятия», в рамках которого О. Шмаленбах и Ф. Баумгартен разработали концепции об экономических и психологических аспектах управления.

В 60-х — 70-х гг. в ФРГ весьма критически относились к теориям управления американских ученых. С одной стороны, концепции управления, разрабатываемые в США, непригодны для западноевропейских условий. С другой — противоречия между отдельными школами США в науке управления приняли в те годы настолько острые формы, что под вопрос ставилась сама возможность дальнейшего развития науки управления в США. Профессор К. Юнкершторф, изучив шесть основных американских школ в теории управления, пришел к выводу, что американская наука управления «переживает кризис»⁴. Поэтому ученые ФРГ стремились создать самостоятельную концепцию управления, которая отвечала бы требованиям экономики Германии и других стран Западной Европы. При этом западногерманские ученые с 60-х годов отмечали ограниченные возможности ЭВМ и математических методов в совершенствовании управления производством. Ученые ФРГ подчеркивали, что управление предприятием — социальный процесс. Только человек может выбрать наиболее актуальную проблему, которую необходимо решить в первую очередь, определить условия ее решения. Причем точность выбора проблемы зависит от достоверности информации. Качество же информации, которой располагает руководитель, во многом зависит от его отношений с подчиненными. Если сотрудники заинтересованы в искажении информации, они и в условиях широчайшего применения информационных технологий найдут способ, как обмануть и технику, и руководителя. В настоящее время высшему руководству становится известно только о 4 % проблем компании. Информация об остальных 96 % блокируется нижестоящими менеджерами⁵.

Западногерманские ученые еще в 60-х годах критиковали преувеличенные надежды, возлагавшиеся на ЭВМ американскими теоретиками управления. К. Юнкершторф писал в этой связи, что в многочисленных публикациях приводятся сотни доказательств того, будто управление производством в будущем в основном сможет быть передано ЭВМ. «Руководителю останется только утром зайти в кабинет, включить ЭВМ и сказать, что должно быть произведено в течение рабочего дня. Об этом пишут не только в газетах и журналах, но и в солидных монографиях.

⁴ Junkerstorff, K. Internationaler Grundriss der wissenschaftlichen Unternehmensführung, 1964, S. 171.

⁵ Секрет фирмы, 2006, № 3. С. 39.

Опасность подобной точки зрения нельзя недооценивать, — отмечал автор. — Грубо говоря, мы стоим на пороге нового времени, когда и руководство предприятием на всех уровнях пытаются свести к деятельности ЭВМ. Следовательно, руководителю больше не потребуются овладеть сложной наукой управления производством, а достаточно будет ознакомления с техническими характеристиками ЭВМ, которые затем фактически — таков объективный вывод — приведут к устранению самого высшего руководства.

Это, — подчеркивал К. Юнкершторф, — опасное заблуждение. Для каждого, кто занят в сфере экономической деятельности, ясно, что новая техника, хотя и способна привести к существенному улучшению управления предприятием, никогда не превратит управление в чисто механическую задачу. Не говоря о том, что ЭВМ, конечно, не смогут устранить задачи управления как таковые»⁶.

В конце 70-х годов XX века абсолютное большинство зарубежных исследователей пришли к выводу о необоснованности надежд, возлагавшихся в 60-х годах на ЭВМ и математические методы многими представителями науки управления. Не избежали этой «компьютерной» эйфории и наши отечественные ученые.

К концу 90-х гг. XX века сложились пять школ менеджмента:

- Школа научного менеджмента;
- Школа человеческих отношений;
- Эмпирическая школа;
- Школа социальных систем;
- «Новая школа» науки управления.

Рассмотрим некоторые из этих школ подробнее.

Школа научного менеджмента

Как уже говорилось, основными представителями школы научного менеджмента считаются Ф. Тейлор, Х. Эмерсон и Г. Форд. Все они стремились сформулировать всеобщие принципы управления на основе анализа *опыта, практики* деловой и производственной деятельности. Они пытались решать те практические проблемы управления, которые вызывали наибольшие трудности руководителей предприятий, тормозили рост производительности труда в конце XIX — начале XX века. Основное внимание уделялось ими технико-организационным проблемам управления.

Фредерик Тейлор исходил из того, что рабочие по своей природе ленивы и не хотят работать. Он полагал, что только менеджеры должны принимать решения, думать, а рабочие должны

⁶ Junkerstorff, K. Op. cit., S. 15.

работать, быть исполнителями этих решений. Реализация идей Ф. Тейлора приводила к появлению большого числа функциональных менеджеров и углубленной специализации на базе операционного разделения труда.

Резюмируя суть своей системы, Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния⁷.

Основные принципы управления, сформулированные Ф. Тейлором:

1. Разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий.

2. Абсолютное следование разработанным стандартам.

3. Подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу.

4. Оплата по результатам труда: меньше результаты — меньше оплата; больше результаты — больше оплата.

5. Использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям.

6. Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

Тейлор подчеркивал, что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, должно быть реальным и учитывать возможность небольшого отдыха и перерывов в работе. Это давало руководству возможность установить нормы, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто перевыполнил установленные нормы.

В качестве примера эффективного использования на практике принципов Ф. Тейлора можно привести два случая. Работники компании «Бетлехем Стил» (*Bethlehem Steel*) ежедневно вручную отгружали уголь различных сортов. Тейлор, определивший, что в зависимости от переносимого материала нагрузка одной лопаты колебалась от 4 до 30 фунтов, с помощью экспериментов смог установить, что оптимальная (с точки зрения меньшей утомляемости рабочего) нагрузка лопаты равна 21 фунту. По его предложению были изготовлены лопаты различных видов, соответствующие сорту отгружаемого угля. Число грузчиков на сортировочной станции впоследствии было уменьшено с 500 до 150 человек, что сэкономило фирме 80 тыс. долларов в год;

⁷ Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. — М., 1991. С. 49.

среднее число тонн угля, перегружаемое одним рабочим в день, возросло с 16 до 59; средняя заработная плата работников увеличилась в 1,5 раза.

Второй эксперимент на той же фирме касался процесса загрузки чугунных чушек. Ф. Тейлор внедрил свои принципы организации и оплаты труда, что позволило увеличить производительность труда на 400 %, а заработную плату — на 60 %. Все это послужило убедительным доказательством превосходства научно обоснованной системы управления.

Ф. Тейлор уделял большое внимание системе стимулирования рабочих. Он утверждал: «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы»⁸.

Следует отметить, что Ф. Тейлор не представлял награду только в виде денежного вознаграждения. Он всегда советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, ибо эти уступки — тоже награда, так же, как и различные нововведения (которые отдельные авторы и сегодня рассматривают как *полуфилантропические*): организация бань, столовых, читален, вечерних курсов, детских садов и т. д. Все это Тейлор считал ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Причем, Ф. Тейлор доказывал, что это — не филантропия, а экономический расчет: если ввести усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего (в том числе соответствующей наградой), то за отведенное время тот же работник сделает в 3–4 раза больше, чем в обычных условиях⁹.

Надо отметить, что между учением классика и тем, что внедряется в практику и развивается его последователями, существует значительное различие. «Тейлоризм» — это извращенное учение Ф. Тейлора, из которого было взято только то, что считали для себя *полезным* предприниматели конца XIX — начала XX века. Рабочий в то время рассматривался как придаток машины, поэтому вопросы психологического климата считались ненужной роскошью. Между тем, учение Ф. Тейлора в основе имеет философию сотрудничества, что предполагало большое внимание к социальным и даже духовным аспектам. Ф. Тейлор говорил об этом, в частности, в 1912 г. перед специальным парламентским комитетом: «Суть научного управления предприятиями, — подчеркивал Тейлор, — сводится к полной духовной перестройке рабочих, занятых на том или ином предприятии, в той или иной отрасли, полной духовной перестройке этих людей

⁸ Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. — М., 1991. С. 79.

⁹ См. подробнее: История менеджмента: учеб. пособие /Под ред. Д. В. Валового. — М.: ИНФРА — М, 1997. С. 171–174.

по отношению к их обязанностям, их коллегам по работе, их руководителям. Оно предполагает также аналогичную духовную перестройку со стороны управления — мастеров, руководителей предприятия, владельцев предприятия и его наблюдательного совета — по отношению к подчиненным и их повседневным задачам. И без этой полной духовной перестройки обеих сторон невозможно научное управление предприятием. Вместо войны — мир! Вместо трудностей — сердечное, братское сотрудничество и вместо работы во вред друг другу — совместный порыв! Вместо недоверия — взаимное доверие»¹⁰.

Далеко смотрел классик науки управления, но поскольку практики взяли из этого учения только то, что касалось организации труда, то ряд исследователей пытаются доказать, что тейлоризм — не более чем основа научной организации труда¹¹. С такой оценкой нельзя согласиться. Ф. Тейлор разработал принципы управления предприятием по обдуманному плану на основе «философии сотрудничества». На это, в частности, указывал еще в 20-х годах О. А. Ерманский в своей известной работе о тейлоризме¹². Во второй половине XX века многие отечественные ученые обоснованно выступали против односторонней трактовки взглядов Ф. Тейлора на управление производством (см. например, работы Н. А. Климова, А. Н. Курицына и других авторов).

Учение Ф. Тейлора заложило основы «классической» или «традиционной» школы управления, положения которой пропагандируются и в наши дни. «Классическая» школа с самого начала создавалась не только учеными США, но и других стран, поэтому она является не одной из школ в американской теории управления, а первым этапом всей науки управления. Под ее влиянием формируются затем более или менее самостоятельные школы как в США, так и во Франции, Германии и других странах.

Х. Эмерсон также является видным представителем школы научного менеджмента. Как уже говорилось выше, именно он исследовал важнейшие принципы управления в своей работе «Двенадцать принципов эффективности».

Генри Форд (1863–1947) был основателем автомобильной компании «Форд». Его отец — преуспевающий фермер — был другом мэра Детройта. В будущем это помогло Генри Форду собрать деньги для открытия своего дела.

В 1891 г. Г. Форд получает работу механика в «Detroit Illuminating Company» и вскоре становится главным инженером,

¹⁰ Цит по: Маслов В. И. Указ соч. С. 49.

¹¹ См., напр.: Haeusler J. Grundfragen der Betriebsfuehrung. — Wiesbaden, 1966, S. 38.

¹² См.: Ерманский О. А. Научная организация труда в системе Тейлора. 2-е изд. — М., 1925. С. 62.

что позволяет ему время от времени думать о производстве автомобилей. Первая его модель была закончена в 1896 г. По внешнему виду она напоминала два велосипеда, скрепленных вместе двигателем. Ее производство началось три года спустя на первом заводе Форда, основанном 5 августа 1899 г. В ноябре 1900 г. из-за спора между Фордом, который хотел совершенствовать свой автомобиль, и спонсорами, которые были заинтересованы в массовом производстве существующей модели, компания была распущена.

В течение следующего года Форд производит усовершенствованную модель, которая побеждает в главной автомобильной гонке Америки. Новые спонсоры финансируют открытие в ноябре 1901 г. «Henry Ford Company».

Необходимость в новых производственных методах заставила Форда приступить к изучению современных методов управления. Форд был знаком с работами Тейлора. Легенда гласит, что Г. Форд посетил в Чикаго фирму, продающую товары по почте, где отметил возможность массового производства с помощью сборочной конвейерной линии стандартных и взаимозаменяемых частей, а также планирования всего производства.

В 1913 г. Форд основал свою знаменитую сборочную линию на заводе. В итоге среднее время сборки мотора и шасси сократилось с 12,5 часа до 93 минут (то есть в 8 раз!). Число рабочих на заводе также резко сократилось. Транспорт, производство и управление во всем мире не знали ничего подобного. Изобретение Форда сделало компанию «Ford Motor Company» крупнейшей корпорацией Америки.

Теория Г. Форда получила название «фордизм». В соответствии с ней основой системы организации поточно-массового производства является конвейерная сборка. Наряду с другими техническими новшествами (унификация деталей, типизация продукции и т. п.) конвейерная сборка резко увеличивает рост производительности труда и снижает себестоимость продукции.

Суть «фордизма» изложена Г. Фордом в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра» (обе книги вышли у нас в 1989 и 1992 гг. соответственно).

Можно ли считать фордизм следующим этапом развития науки управления? — Главным объектом теории и практики Г. Форда является массовое поточное производство с принудительным ритмом труда на базе конвейера. В полном соответствии с тейлоризмом Г. Форд рассматривал рабочего в качестве придатка машины (в данном случае — конвейера). На это обращал внимание еще О. А. Ерманский, характеризуя Форда «индустриальным феодалом»¹³. Позднее близкие характеристики концепции

¹³ Ерманский О. А. Легенда о Форде. — М.; Л., 1926.

Форда давали некоторые зарубежные авторы. Так, немецкий ученый К. Беттихер пишет: «Когда такой человек, как Г. Форд, высказал убеждение, что на рабочем месте и на предприятии имеет место только расчет и рациональность, а социальных отношений не существует, то тем самым было ясно показано, что экономика и в данном случае предприятие должны учитывать человеческую рабочую силу лишь как производственный фактор. Все социальные человеческие функции были исключены; они относились к области, отдаленной от трудовой сферы. Общество, по Форду, должно было начинаться лишь за заводскими воротами»¹⁴.

Многие наши «реформаторы» 90-х годов XX века открыто солидаризировались с идеями Форда, а, следовательно, и с позициями Тейлора, а точнее, тейлоризма (что не одно и то же). Что касается управления производством, то Г. Форд опирался на положения тейлоризма, поэтому фордизм, являясь новым этапом в организации производства, не образует, по моему мнению, новой стадии в развитии науки управления. Концепции Тейлора и Форда образовали *школу научного управления*, которая создавалась практиками, исходя из их представлений о путях повышения производительности труда. Для этой школы характерно механистическое понимание человека. На управление смотрели как на машину. Преподавание менеджмента в то время велось в виде промышленного инжиниринга.

КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Крупнейшим представителем классической школы управления является *Анри Файоль* (1841–1925). Почти всю свою сознательную жизнь (58 лет) он проработал во французской компании по переработке угля и железной руды. В течение 30 лет он был руководителем крупной горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо», которая в момент его назначения на пост генерального управляющего (1888 г.) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918 г.) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов.

Как и Тейлор, А. Файоль был практиком, стремящимся найти правила рациональной деятельности. Особенность учения Файоля состояла в том, что он изучал и описывал особый вид деятельности — *управление*, чего в таком виде, как это сделал Файоль, никто до него не делал.

Рассматривая организацию как единый организм, Файоль определил, что для любой деловой организации характерно наличие шести групп операций: *технические, коммерческие,*

¹⁴ Boetticher K. Unternehmer oder Manager. — Koeln, 1963, S. 179.

финансовые, страховые, учетные, административные. Все эти операции взаимосвязаны. Например, технические операции не могут осуществляться без наличия сырья, возможности сбыта, капитала, страховых мероприятий. Административные операции Файоль разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Позднее они стали называться функциями управления.

Планирование — функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разработка методов, наиболее эффективных в конкретных условиях. Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития организации в тесном взаимодействии с окружающей ее средой.

Организация — формирование структуры объекта и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. Любой план предусматривает стадию организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей.

Мотивация — активизация работающих и побуждение их к эффективному труду для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимулирования и создания условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль — количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

Координация — достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Сохранили свою актуальность не только взгляды Файоля на основные функции управления, но и на проблемы подготовки руководящих кадров промышленности. Файоль доказывал, что административные способности нельзя развить посредством одной лишь инженерно-технической науки. Он считал необходимым включить в учебные планы инженерных вузов специальные курсы по администрированию. Причем, А. Файоль полагал, что не только инженерно-технические работники, но и *каждый член общества должен знать основы административной деятельности* и что эти сведения необходимо предоставлять на всех ступенях системы общего образования.

Итак, новым было выделение *управления* как особого вида деятельности, создание «теории администрации».

Файоль разработал 14 принципов управления, которым он следовал в своей практике и от которых, как он считал, зависит успех управления:

1. *Разделение труда*, т. е. специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского. Соблюдение этого принципа повышает квалификацию и уровень выполнения работы.

2. *Власть и ответственность*. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой. Он считал, что власть сочетает официальный (основанный на занимаемой должности) и личный (закрывающий в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня, навыков по роду прежней службы) факторы.

3. *Дисциплина*. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивал, что для поддержания дисциплины необходимо наличие хороших руководителей на всех уровнях.

Из всех средств воздействия на подчиненных в целях укрепления дисциплины одним из самых действенных Файоль считал личный пример начальника. По его убеждению, если начальник подает пример аккуратности, никто не смеет являться с опозданием. Если он деятелен, мужественен, предан, — ему подражают, и если он умеет вести дело, ему удается заставить сотрудников полюбить работу.

Но и плохой пример также заразителен и, исходя из верхов, он дает иногда самые губительные последствия для всех.

4. *Единоначалие*. Единоначалие, по мнению Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.

5. *Единство руководства*. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом. Двойное руководство может возникнуть, по мнению Файоля, лишь вследствие неоправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями, что не только излишне, но и крайне вредно. Ни в одном случае, по его мнению, не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства.

6. *Подчинение частных интересов общим*. Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан. (К сведению господ

«демократов» и борцов за «права человека»). Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти, — писал Файоль, — толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частных. Не о наших ли руководителях и идеологах это сказано?

7. *Вознаграждение персонала.* Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателю.

8. *Централизация.* Не прибегая к термину «централизация власти», Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант «даст лучший общий результат».

9. *Цепи взаимодействия или скалярная цепь*, т. е., по определению Файоля, «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга, от которой не нужно отказываться, но которую следует сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

10. *Порядок*, т. е. «всему (каждому) свое место, и все (каждый) на своем (его или ее) месте».

11. *Справедливость.* Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Файоль считал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.

13. *Инициатива*, т. е., по определению Файоля, обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывал администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.

14. *Корпоративный дух*, т. е. принцип «в единении — сила». Следует создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы¹⁵.

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении.

¹⁵ См. подробнее: Файоль А. Общее и промышленное управление. — М., 1991.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru