

С искренней благодарностью всем выдающимся управленцам и пожеланием нынешним и будущим менеджерам стать не менее успешными, постигая феномен персонального менеджмента и делая его органичной частью своей жизни и профессии.

Э. П.

С благодарностью доктору экономических наук, профессору Арустамову Эдуарду Александровичу.

Л. А.

С почтением к известным и признанным теоретикам и практикам управления, ответственным за будущее лидерам организаций, поскольку на них лежит весомая доля ответственности за поиск и реализацию путей успешного развития человечества в целом.

И. Т.

В знак уважения и признания заслуг родоначальников классической и неоклассической (гуманистической) школ управления, а также нескольких поколений их преемников и последователей, благодаря которым менеджмент стал наукой, профессией и искусством.

Т. Ш.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	7
ВВЕДЕНИЕ	9
ЧАСТЬ I. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	12
Глава 1. Краткая история HR-менеджмента: основные этапы, персоны и ключевые идеи	12
1.1. Генезис и формирование основ HR-менеджмента: от Д. МакКаллума, М. Рингельмана, Г. Мюнстерберга до Хоторнского эксперимента (1927–1933 гг.) и А. Маслоу	13
1.2. «Синтетический» подход и современный этап развития HR-менеджмента: от Д. МакГрегора, К. Левина, Р. Блейка и Дж. Моутон до Г. Минцберга, И. Адизеса, А. И. Пригожина, Г. Б. Клейнера	30
1.3. Из книги Г. Эмерсона «Двенадцать принципов производительности» (1911)	50
Практикум по главе 1	55
Глава 2. Теоретико-методологические основы управления персоналом	64
2.1. Законы и принципы организации — основа управленческой теории и практики	66
2.2. Система методов и приемов управления персоналом	77
2.3. Из книги Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» (1936)	85
Практикум по главе 2	88
Глава 3. Планирование и рекрутинг персонала	93
3.1. Планирование персонала в организации: общие подходы	93
3.2. Рекрутинг персонала: сущность, этапы и процедуры, лучшие практики и типичные ошибки	98
3.3. Из книги С. Ивановой «Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час» (2003/2018).....	104
Практикум по главе 3	108
Глава 4. Социализация и адаптация персонала	113
4.1. Диалектика процессов социализации и адаптации персонала.....	114
4.2. Многообразие персонала: ключевые факторы и особенности.....	116
4.3. Из книги Г. Бехара «Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks» (2007)	122
Практикум по главе 4	126
Глава 5. Подготовка и переподготовка персонала	130
5.1. Профессиональное обучение как фактор развития персонала.....	132
5.2. Виды и формы обучения персонала	141
5.3. Из книги М. Бакингема и К. Коффмана «Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?» (1999)	144
Практикум по главе 5	148

Глава 6. Стимулирование и мотивация персонала	153
6.1. Содержательные и процессуальные концепции мотивации	158
6.2. Стимулирование-и-мотивация как прикладная функция менеджмента (новый взгляд на «пирамиду» Абрахама Маслоу)	171
6.3. Из книги С. Джефферс «Бойся... но действуй. Как превратить страх из врага в союзника» (1987/2007).....	181
Практикум по главе 6	185
Глава 7. Оценка деятельности персонала и эффективность HR-менеджмента в организации	189
7.1. Деловая оценка персонала: общая характеристика.....	192
7.2. Эффективность и методика оценки управленческого труда	194
7.3. Из книги Х. Фридага и В. Шмидта «Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению» (2002).....	202
Практикум по главе 7	204
Глава 8. Управление организационными конфликтами: теория и практика.....	210
8.1. Основы конфликтологии: теория и методология	211
8.2. Особенности управления конфликтами в малых группах.....	220
8.3. Из книги И. Рызова «Психотрюки: 69 приемов в общении, которым не учат в школе» (2022).....	227
Практикум по главе 8	233
Глава 9. Актуальные проблемы и перспективы развития теории и практики HR-менеджмента	238
9.1. Тенденции, характеризующие цели, мотивы и ожидания работников и работодателей.....	241
9.2. Тенденции, характеризующие развитие корпоративных HRM-систем: перспективные стратегии и инструменты	246
9.3. Из книги Г. Меттана «Растерянный континент» (2022)	255
Практикум по главе 9	257
ЧАСТЬ II. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	264
Глава 10. Персональный менеджмент и самоменеджмент как целое и часть	267
10.1. Персональный менеджмент в узком и широком понимании.....	267
10.2. Методологический базис персонального менеджмента: ГСФ-подход	274
10.3. Из выступлений, интервью и публикаций А. А. Мордашова (2014, 2018, 2019, 2025)	278
Практикум по главе 10	282
Глава 11. Психология личности и группы как основа персонализации управления.....	287
11.1. Психологические особенности личности и группы в качестве объектов управления.....	287

11.2. Персонализация управления на основе психологии личности и группы	304
11.3. Из памфлета Д. И. Писарева «Пчелы» (1862)	313
Практикум по главе 11	321
Глава 12. Самоменеджмент как инструмент лидерства и формирования команд	326
12.1. Теоретико-методологическая платформа самоменеджмента	326
12.2. Методика саморазвития менеджера и основы командообразования	329
12.3. Из книги С. Кови «7 навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности» (1989/2019)	337
Практикум по главе 12	341
Глава 13. Особенности индивидуальной работы с персоналом	345
13.1. Технология индивидуальной работы с персоналом	345
13.2. Методы индивидуальной работы с персоналом	349
13.3. Из работы А. С. Макаренко «Методика организации воспитательного процесса» (1936)	365
Практикум по главе 13	369
Глава 14. Тенденции и перспективы развития персонального менеджмента	373
14.1. Социально-экономические и морально-политические тренды современной эпохи, или что мы имеем	373
14.2. Перспективы развития человечества в обозримом будущем, или что нас ждет и к чему следует готовиться	383
14.3. Из книги П. Ф. Друкера «Энциклопедия менеджмента» (2001)	391
Практикум по главе 14	399
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	405
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	409
Авторский коллектив	426

ПРЕДИСЛОВИЕ

В ходе работы 25-го саммита Шанхайской организации сотрудничества (ШОС, 31.08–01.09.2025) Президент Российской Федерации В. В. Путин отметил, что «<...> мы, безусловно, внимательным образом выслушали все, что предлагается господином Си Цзиньпином по созданию новой, более эффективной и функциональной системы глобального управления».

Сегодня очевидно, что усиление позиций Российской Федерации на мировой политико-экономической арене зависит в первую очередь от успешности (эффективности) управления в различных сферах человеческой жизни на всех (микро-, мезо-, макро-) уровнях. В свою очередь, управление персоналом и персональный менеджмент следует рассматривать в качестве ключевых элементов системы управления страной, требующих перманентного совершенствования, поскольку они являются важнейшими факторами повышения производительности труда, результативности и конкурентоспособности отечественных организаций, а также доминирования России в целом, в мировом масштабе.

В условиях фундаментальных противоречий на международной арене, множества беспрецедентных нелегитимных санкций, торговых войн и информационного противоборства крайне необходима разработка новых, базирующихся на проактивности, подходов к развитию государственного управления, управления персоналом и персонального менеджмента, что является предпосылкой долгосрочного и устойчивого, конкурентоспособного функционирования государства. Современная модель развития мира уже устаревшая, она давно исчерпала себя. И в настоящее время у России есть шанс стать одной из супердержав, внести особый вклад в формирование новой парадигмы управления и обеспечения глобальной безопасности. Россия должна быть в курсе всего того, что происходит на мировой арене, и при этом иметь свою точку зрения на происходящее вокруг. Кроме того, наша страна должна быть самокритичной, открыто вскрывать недостатки своего развития, а также достойно и деловито верить в свою исключительность, в том числе и в сфере совершенствования теории и практики управления.

В интересах обеспечения гарантированной глобальной безопасности важно, чтобы Российская Федерация обладала статусом супердержавы. Для этого у нее уже имеется:

- 1) огромная территория как источник богатства;
- 2) современная ядерная триада;
- 3) национальная культура с признанием таковой в качестве всемирного достояния;
- 4) более 145 миллионов граждан.

Нам не хватает лишь одного — эффективной инновационной системы управления, ключевыми элементами которой выступают персональный менеджмент и управление персоналом.

Географическое положение РФ создает условия для организации взаимовыгодного международного сотрудничества и распространения российского влияния по всем направлениям. Россия может соединять между собой разные регионы, стать мировым посредником, глобальным модератором с управленческими функциями.

Несомненно, для Российской Федерации в современных условиях исключительно актуальна научно обоснованная программа непрерывного совершенствования системы управления, предполагающая инновативность; это интегративный комплекс личностных качеств, обеспечивающих вовлеченность в инновационные процессы и внедрение новшеств, а также персональную ответственность должностных лиц различных уровней за результаты деятельности, и в первую очередь в области повышения производительности труда, использования природных ресурсов, по стоимости запасов которых Россия является мировым лидером (75 трлн долларов). Для сравнения: США в рейтинге стран по стоимости запасов природных ресурсов занимает второе место (45 трлн USD).

Важно подчеркнуть, что в меняющихся реалиях нашего бытия авторы данного учебного пособия внесли достойный вклад в развитие теории и практики организационно-управленческой деятельности, что в определенной степени будет способствовать росту конкурентоспособности российских компаний на внутреннем и мировом рынках и, соответственно, социально-экономическому процветанию России, повышению качества жизни ее народа в целом.



*Кондрашов Андрей Олегович, генеральный директор
Федерального государственного унитарного предприятия
«Информационное телеграфное агентство России (ИТАР–ТАСС)»*

ВВЕДЕНИЕ

Наша команда, или, выражаясь современным языком, коллаборация — это без преувеличения союз единомышленников. Каждому соавтору этой книги и нам, вместе взятым, приступая к ее написанию, пришлось задать себе немало актуальных вопросов. Не секрет, что сейчас нет недостатка в учебных изданиях по любым профилям и дисциплинам, включая сферу управления. Менеджмент человеческих ресурсов, или HR-менеджмент, — не исключение.

«Что нового по сравнению с десятками-сотнями работ с идентичными или похожими названиями мы можем предложить студенческой аудитории?», «Может ли учебное пособие оказаться полезным не только и не столько для успешного изучения курса и получения высокой оценки?», «Каким образом трансформировать сознание молодежи и научить читать учебную литературу с прицелом на выпускную квалификационную (дипломную) работу?» и «Как именно знания и умения, полученные в рамках изучения стандартного курса, могут стимулировать-мотивировать их носителя стать человеком из высшей лиги, неординарной личностью, выделяющейся из массы обычных людей?»

Эти и другие актуальные вопросы стали для нас частными подсказками и общим триггером, а сама книга, которая первоначально задумывалась, как рутинное (с незначительными изменениями и дополнениями) переиздание учебного пособия «Управление человеческими ресурсами» (2019)¹, оказалась сопоставимой по объему, но качественно иной (по структуре, содержанию) и, к тому же, включающей две взаимосвязанные части.

Последнее обстоятельство позволяет определить цель учебного пособия, как симбиоз двух главных «ингредиентов» HR-менеджмента. Это: во-первых, постижение теории, методологии и практики управления людьми в процессе их трудовой деятельности в целом (макроуровень — социум, мезоуровень — отрасли, корпорации/организации); и, во-вторых, изучение основ и овладение искусством персонального менеджмента (микроуровень — управление собой и другими людьми) на основе индивидуального и индивидуально-группового подходов.

Первая и вторая части книги включают, соответственно, 9 и 5 тем (глав). Каждая из 14 тем содержит учебный материал, образующий лекционный курс. Лекция — это два «основных» параграфа и еще один «бонусный», в котором представлены фрагменты из разнообразных источников — от малых (статьи, публичные выступления) до крупных (деловые бестселлеры, монографии) форм. Завершающий каждую главу добавочный параграф является приглашением к заочному диалогу с известными персонами (в их числе: Дейл Карнеги, Питер Друкер, Стивен Кови, Ги Меттан, Дмитрий Писарев, Антон Макаренко, Алексей Мордашов, Игорь Рызов, Светлана Иванова) на семинарах, а также расширяет кругозор и повышает культурный

¹ См.: Богомолова Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. — М.: Директ-Медиа, 2019. — 420 с. / <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>

уровень будущих управленцев, создавая и пополняя «базы данных» для качественной подготовки письменных (рефератов, курсовых и выпускных квалификационных) работ.

Помимо учебного материала, предлагаемого в лекционном формате, все главы содержат вопросы для самоконтроля и саморазвития, а также практико-ориентированные задания и вопросы для тестирования. Нетрудно догадаться о назначении этих структурных элементов: каждое «трио» — это и обратная связь (что и в какой мере усвоено), и стимул к овладению мастерством устного выступления (на практических занятиях), и возможность объективной оценки/самооценки (проработка всех тестовых заданий, а их общее число равно 150, гарантирует получение высоких оценок на зачете/экзамене по дисциплине).

Тема 1 посвящена углубленному исследованию процесса зарождения (генезиса) и эволюции основных идей, концепций и школ менеджмента. Наряду с общеизвестными фактами, кочующими из одного учебника в другой, третий и т. д., стартовая тема знакомит читателей с некоторыми «забытыми» и не слишком популярными личностями. Одна из них — Дэниел Крейг МакКаллум, бригадный генерал, суперинтендант железной дороги NYLE, который в 1855 году (за полвека до Фредерика Тейлора, Гаррингтона Эмерсона и Анри Файоля) в отчетном докладе стейкхолдерам изложил шесть ключевых принципов менеджмента и представил развернутую организационно-управленческую структуру (схему), которую можно считать первой в своем роде, сохранившейся до наших дней.

Тема 2 представляет теоретико-методологические основы менеджмента. Термины «законы», «принципы», «методы» в применении к организационно-управленческой деятельности обычно воспринимаются как нечто абстрактное и скучное. Несмотря на это, методологический «домик» может быть вполне полезен (например, для тех же квалификационных работ, чтобы не излагать «теорию» бездумно, идя на поводу у ИИ, который теперь всегда под рукой). Прислушаемся к авторитетному мнению выдающегося психолога XX века Курта Левина: «Нет ничего практичнее хорошей теории».

В темах 3–7 изложены ключевые HR-функции, отражающие жизненный цикл работников в организациях: планирование и рекрутинг персонала, социализация и адаптация, подготовка и переподготовка, стимулирование и мотивация, оценка деловой активности руководителей и персонала. Здесь на роль «ноу-хау» может претендовать интерпретация концепции Абрахама Маслоу: к общеизвестной «пирамиде» прибавились три конфигурации потребностей человека («Монах», «Ромб» и «Песочные часы»). Еще новинка — 4 модели финансово-трудовых отношений («Профессионал», «Совместитель», «Зебра» и «Айсберг»).

Тема 8 раскрывает основы современной конфликтологии. В реальной жизни, конечно, не бывает идеальных, бесконфликтных отношений и таких же организаций. Тем не менее, ясное понимание структурных элементов, причин и особенностей протекания конфликта наряду с широким инструментарием управления конфликтными ситуациями повышает шансы на успех. Многое предотвратить нельзя, но пытаться минимизировать негативные последствия конфликтов в организациях можно и нужно.

Тема 9 обобщает круг проблем, относящихся к первой части, презентует основные тенденции и перспективы развития теории и практики HRM.

Темы 10–14 содержат нашу очередную «изюминку» в области теории и методологии управления. Хочется верить, что попытка убрать знак равенства между понятиями «персональный менеджмент» и «самоменеджмент» (данная точка зрения пока доминирует в среде российских специалистов), не будет расценена как экстремизм («все не могут ошибаться») или же популизм («это какая-то мелочь, сущая ерунда»).

Самоменеджмент (self-management) — управление самим собой, или «автоуправление», т. е. руководитель занимается самосовершенствованием. Персональный менеджмент — это триада, которую помимо самоменеджмента руководителей образуют и программы самоменеджмента подчиненных плюс методы индивидуального управления подчиненными со стороны менеджера. Иначе говоря, наряду с саморазвитием менеджеры поддерживают (курируют) программы саморазвития подчиненных, которые приводятся в движение их умениями применять индивидуальный подход к своим подчиненным.

ЧАСТЬ I. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Глава 1. Краткая история HR-менеджмента: основные этапы, персоны и ключевые идеи

«Стартовая» тема учебного пособия имеет фундаментальное значение. И это не просто ритуальная фраза. Более 200 лет назад великий мыслитель, родоначальник немецкой классической философии Георг Вильгельм Фридрих Гегель (1770–1831) утверждал: «Изучение истории философии есть изучение самой философии, да это и не может быть иначе. Кто изучает историю физики, математики, тот знакомится ведь также с самой физикой, математикой <...>»².

В этой связи всем специалистам в области управления, и тем, кто выбрал и пока осваивает эту профессию, нужно осознать и воспринять, как первую заповедь, следующую мысль: «Менеджмент — это история менеджмента». При этом важно понимать, что у каждого из его «департаментов» (стратегический, производственный, финансовый, инновационный, кросс-культурный и пр.) нет и быть не может отдельно взятой истории: любая сфера управленческой деятельности или же уровень организационной иерархии (высший, средний, низший) не существуют сами по себе. Люди и только они приводят в движение остальные ресурсы, «оживляют» технологии, производство, финансы и т. д.

О прочном единстве материального и духовного начал в управлении предельно ясно и поучительно высказывался наш соотечественник Александр Александрович Богданов (1874–1928): «Триединая организация — вещей, людей и идей — очевидно, не может быть построена иначе, как на основе <...> всего организационного опыта, накопленного человечеством»³. Этот и ряд других тезисов его главной книги «Тектология» актуальны, как и прежде, а потому, развивая ключевую мысль классика, правомерно констатировать, что история управления персоналом является альфой и омегой менеджмента.

Наличие своеобразной картотеки, или базы данных о персоналиях, идеях и HR-концепциях трудно переоценить; она цементирует всю управленческую систему и потому требует нашего пристального внимания. Вместе с тем важно подчеркнуть, что предстоящее экспресс-путешествие на 15–20 страницах (по принципу «галопом по Европам») не должно породить иллюзий достаточности полученных знаний. Отнюдь. «Я знаю, что ничего не знаю», «Век живи, век учись», «Недоученный хуже неученого», — эти афоризмы житейской мудрости нацеливают здравомыслящих, напористых и требовательных к себе людей не останавливаться на достигнутом и всегда стремиться к большему. Постижение истории, теории и практики менеджмента — не исключение в этом плане!..

² Гегель Г. В. Ф. Лекции по истории философии // Сочинения в 14 томах. — Т. IX. Кн. 1. — М.: Партийное издательство, 1932. — С. 35. См. также: Гегель Г. В. Ф. Лекции по истории философии. — М.: Директ-Медиа, 2009. — 2693 с. / <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=36276>

³ Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (Тектология). — Часть I. Издание третье. — Л., М.: Книга, 1925. — С. 106 / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_000715556/

1.1. Генезис и формирование основ HR-менеджмента: от Д. МакКаллума, М. Рингельмана, Г. Мюнстерберга до Хоторнского эксперимента (1927–1933 гг.) и А. Маслоу

Расширяя границы традиционных представлений о рождении научно-го менеджмента на рубеже XIX–XX столетий с необходимостью общепринятого анализа передовых не только для своего времени (!) достижений Фредерика Уинслоу Тейлора (1856–1915) и таких известных личностей, как Гаррингтон Эмерсон (1853–1931), Генри Форд (1863–1947), супруги Фрэнк (1868–1924) и Лилиан (1878–1972) Гилбреты, перенесемся в 50-е годы позапрошлого века.

30 сентября 1855 года, когда «отец» и первоапостолы менеджмента еще не появились на свет или только учились ходить, суперинтендант железной дороги Нью-Йорк и Эри (NYLE), а впоследствии военный руководитель «всех железных дорог в Соединенных Штатах»⁴ Дэниел Крейг МакКаллум (1815–1878)⁵ начал отчетный доклад акционерам компании не с привычных в рамках такого мероприятия сухих цифр, а с разъяснения основ теории управления:

«Управляя дорогой протяженностью в пятьдесят миль, можно уделять делу непосредственное внимание и быть постоянно на связи, вникая в детали; управляющий лично знаком с каждым сотрудником, и все вопросы, связанные с его бизнесом, сразу же обсуждаются и решаются; при таких обстоятельствах любая система, какой бы несовершенной она ни была, может оказаться сравнительно успешной. Территория протяженностью в пятьсот миль — это совсем другое государство. Любая управленческая система, применяемая в первом случае, оказалась бы абсолютно не адекватной во втором. И я убежден в том, что отсутствие совершенной, полностью адаптированной и соблюдаемой до мелочей, системы является истинной причиной их [крупных дорог] провала; и что существенные отличия эксплуатационных затрат в расчете на одну милю обусловлены не протяженностью дороги, а совершенством управленческой системы»⁶.

В этом докладе были также указаны общие принципы, обеспечивающие эффективное функционирование крупных организаций. В их числе: 1) четкое распределение обязанностей; 2) власть, необходимая и достаточная для их практического исполнения; 3) способы (средства) анализа и оценки качества исполнения обязанностей; 4) своевременное информирование о нарушениях, отклонениях для быстрого устранения недостатков; 5) система ежедневных отчетов и проверок, не подменяющая должностных лиц и не умаляющая их влияния на подчиненных; 6) внедрение системы управления, позволяющей главному суперинтенданту немедленно обнаруживать нарушения и выявлять нарушителей⁷. (Заметим, что специальные

⁴ Танненбаум А. С. МакКаллум / Энциклопедический словарь Ф. Брокгауза — И. Ефрона. — Том XVIII (35). — СПб: Типо-Литография И. А. Ефрона, 1896. — С. 454 / <https://runivers.ru/bookreader/book10166/#page/474>

⁵ See also: Daniel McCallum / HKT Consultant. 2023. July 10 / <https://sciencetheory.net/daniel-mccallum/>

⁶ Report of the superintendent of the New York and Erie Railroad to the stockholders, for the year ending (September 30, 1855) // In: Annual report. New York and Erie Railroad Company, 1856. P. 34 / https://books.google.ru/books?id=4Gc9AQAAMAAJ&pg=PA33&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

⁷ Ibidem. P. 35.

работы американца Г. Эмерсона⁸ и француза А. Файоля⁹ с анализом расширенных «пакетов», соответственно, из 12 и 14 принципов управления появились только в 1910-х.)

Ценным вкладом Д. МакКаллума в формирование теории менеджмента стала и подготовленная в качестве приложения к его докладу организационная диаграмма размером 107×67 см. Это схема железных дорог Нью-Йорка и Эри, представляющая собой организационно-управленческую структуру со скрупулезным распределением функциональных обязанностей и указанием количества и класса сотрудников в каждом подразделении:

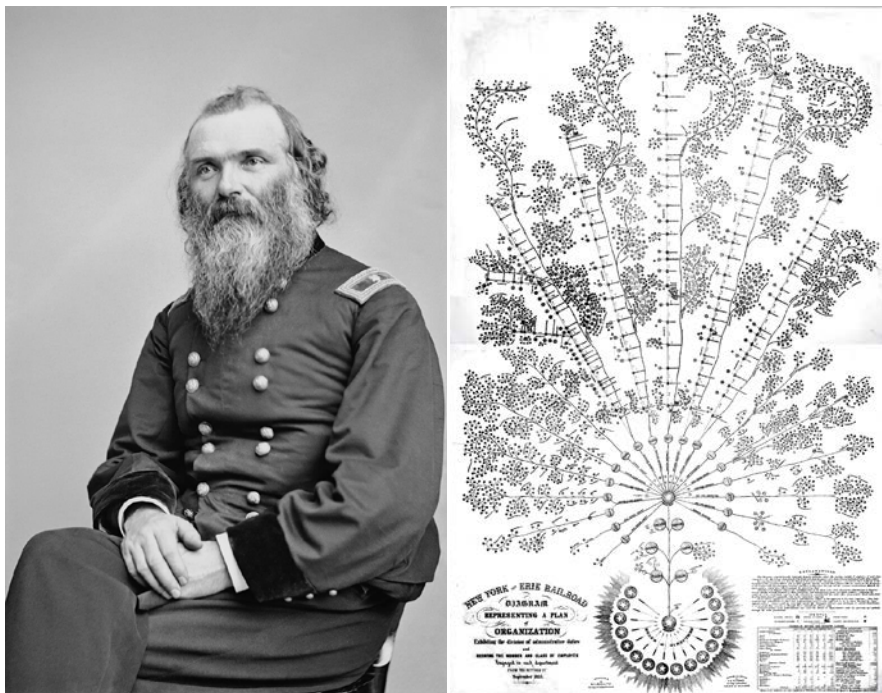


Рис. 1. Бригадный генерал Д. К. МакКаллум (фото 1860 или 1865 гг.) и схема организации управления железной дорогой NYLE (1855)¹⁰

⁸ See: Emerson H. The twelve principles of the efficiency. — N. Y.: The Engineering magazine, 1912. — XVIII, 423 p. / <https://catalog.hathitrust.org/Record/001510650>; См. также: Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1972. — 223 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=578498

⁹ Fayol H. 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 p. / <https://ihpm.hypotheses.org/files/2016/09/Fayol-1916.pdf> См. также: Файоль А. Общее и промышленное управление / Перевод Б. В. Бабина-Корень с предисловием А. К. Гастева. — М.: Центральный институт труда, 1923. — 122 с. / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_007987755/

¹⁰ Portrait of Brig. Gen. Daniel C. McCallum, officer of the Federal Army & Organizational diagram of the New York and Erie Railroad (by Daniel McCallum & George Holt Henshaw, 1855). Source: Library of Congress prints and photographs division. Washington, D. C. 20540 USA // <https://loc.gov/pictures/resource/cwpb.05905/>; <https://www.loc.gov/item/2017586274/> Примечательно, что Генри Варнум Пур (1812–1905), финансовый аналитик и основатель компании H. V. and H. W. Poor Co, которая в дальнейшем была преобразована в одно из ведущих международных рейтинговых агентств Standard & Poor's, заказал литографию организационной структуры МакКаллума (вероятно, она была первой в своем роде) и выставил копии на продажу по 1 доллару за штуку.

Продолжая исследование генезиса HR-менеджмента, важно указать на условность любых точек отсчета, классификаций и даже ... неофициальных титулов; например, если Ф. Тейлора нарекли отцом научного менеджмента¹¹, то Д. МакКаллума логично именовать дедушкой или «праотцом» теории и практики управления...

Сказав «А», далее имеет смысл присмотреться к т. н. железобетонным истинам; допустим, вместо поэтапной хронологической цепи «тейлоризм — файолизм — мэйоизм» продемонстрировать, что гуманистическое направление в менеджменте формировалось за десятилетия до Хоторнских экспериментов Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера и их коллег из Гарвардского университета. Не умаляя заслуг родоначальников школы человеческих отношений, целесообразно подчеркнуть, что эти магистральные направления, тренды — «классический» (научное и административное управление плюс концепция идеальной бюрократии¹²) и «неоклассический» (управление, ориентированное на личность) — развивались не последовательно, друг за другом, как все еще принято считать, а параллельно, одновременно!

Так, основатель французской социологической школы Эмиль Дюркгейм (1858–1917) в своей главной работе «Метод социологии» (1895) утверждал: «Конечно, коллективная жизнь предполагает существование индивидуальных сознаний, но этого необходимого условия недостаточно. Нужно еще, чтобы эти сознания были ассоциированы, скомбинированы, причем скомбинированы определенным образом. Именно из этой комбинации проистекает социальная жизнь <...> Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы ее члены, если бы они были разъединены. Если же отталкиваться от последних, то невозможно понять ничего в том, что происходит в группе<...> Поэтому всякий раз, когда социальное явление прямо объясняется психическим явлением, можно быть уверенным, что это объяснение ложно»¹³.

Все сомнения в справедливости данного предостережения отпали после того, как соотечественник Дюркгейма, инженер-агроном и профессор сельскохозяйственного машиностроения Максимилиан Рингельман (1861–1931), опубликовал результаты масштабного исследования, проведенного в период 1881–1897 гг. Варьируя состав групп из 7 человек и измеряя вес при подъеме груза через блок, он полагал, что общие групповые усилия превысят

¹¹ Его надгробие в Филадельфии украшает фраза: “Father of scientific management”. See: American Cemetery & Cremation. 2019. January. P. 28.

¹² Детальное изложение управленческих концепций Фредерика Тейлора, Анри Файоля, Макса Вебера имеется в большинстве современных учебников по менеджменту. См., например: Богомолова Т. П. Краткая история управленческой мысли (в вопросах и ответах): учебное пособие / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. — М.: Директ-Медиа, 2022. — 168 с. (С. 11–20) / <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688977>; Понуждаев Э. А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. — М.: Директ-Медиа, 2021. — 406 с. (С. 13–16) / <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660>

¹³ Дюркгейм Э. Метод социологии // В кн.: Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Пер. с фр. и послесловие Л. Б. Гофмана. — М.: Наука, 1990. — С. 493, 494. См. также: Durkheim, É. Les règles de la méthode sociologique / par Émile Durkheim. — Paris: Librairie F. Alcan, 1895. — VIII, 179 p. // Текст этого первого издания книги доступен на сайте Национальной электронной библиотеки (НЭБ) / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_006523484/

исходные (персональные) слагаемые либо, по крайней мере, будут равны им, однако фактические данные не подтвердили гипотезу. Потери индивидуальных усилий в группах-семерках составили от 33 до 16 %; если при индивидуальных пробах средний показатель для 28 испытуемых был равен 85 кг, то при коллективной работе по 7 и 14 человек средние индивидуальные усилия не превысили 68 и 61 кг, соответственно.

Таблица 1

**Индивидуальные и групповые результаты
поднятия груза через блок в экспериментах М. Рингельмана¹⁴**

Название группы и число испытуемых	Индивидуальные усилия (Σ , кг)	Групповые усилия (Σ , кг)	Соотношение ГУ и ИУ
Группа В (7 чел.)	764,0	480,0	0,628
Группа С (7 чел.)	516,0	432,0	0,837
Группа F (7 чел.)	533,7	435,4	0,815
Группа G (7 чел.)	575,5	471,2	0,818
Группа Н (14 чел.)	1109,2	858,9	0,774

Обнаружение явления, названного «социальной ленью» или «эффектом Рингельмана», побуждает к решительным действиям. «Практически линейная закономерность убывания усредненного индивидуального усилия», когда группа из 8 человек достигает результата, сопоставимого с индивидуальными усилиями 4 испытуемых¹⁵, — не какая-то абстракция. Для менеджеров — это не теория, а реальный вызов, импульс к установлению причин мотивационных и координационных потерь с целью минимизации их негативных последствий при организации и в процессе групповой деятельности.

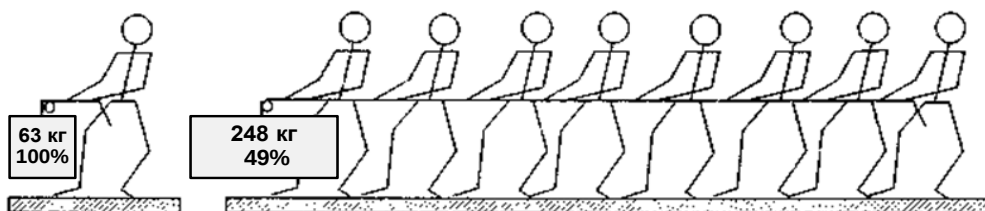


Рис. 2. «Эффект Рингельмана»: потеря индивидуальной эффективности при групповой работе¹⁶

Поблагодарим одного из ярких первопроходцев *экспериментальной психологии* и от актуальных по сей день метафор-угроз типа $1 \times 8 = 4$ или $1 + 1 < 2$, $2 + 2 < 4$ и т. д. (добавим, что знаки $<$ или $<<$ могут превратиться

¹⁴ Ringelmann M. Recherches sur les moteurs animés. Travail de l'homme // Annales de l'Institut nation-al agronomique (École Supérieure de l'Agriculture). — 2-e Serie. — Tome XII, 1913. Pp. 7, 8. Pp. 1-40 / <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k54409695/f14.image.textImage>

¹⁵ Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — С. 440. См. также: Занковский А. Н. Психология деловых отношений: Учебно-методический комплекс. — М.: Издательский центр ЕОАИ, 2008. — С. 226 / https://lib.ipran.ru/upload/papers/paper_20244982.pdf

¹⁶ Там же.

в знаки > или >> при положительной синергии) обратимся к следующей, не менее значимой для современных менеджеров, отрасли психологической науки.

Немецко-американский философ и психолог Гуго Мюнстерберг (1863–1916) — та «осевая» фигура, усилиями которой формировалась *прикладная психология (психология труда, психотехника)*. Одна только серия его книг, созданных за не очень долгую, но насыщенную и драматичную жизнь, с их говорящими названиями «Психология и жизнь» (1899), «Психология и учитель» (1909), «Психология и промышленная эффективность» (1913), «Общая и прикладная психология» (1914), «Психология бизнеса» (1915)¹⁷, — весомый аргумент для возведения автора в ранг «отца гуманистического менеджмента» по аналогии с Тейлором применительно к производственному менеджменту¹⁸.

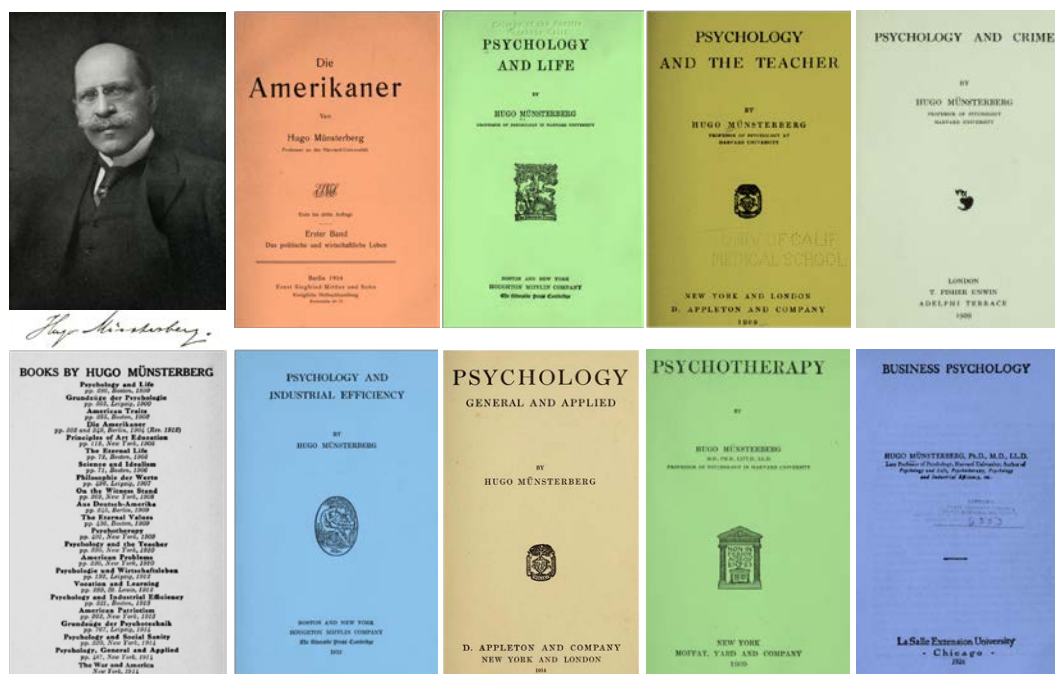


Рис. 3. «Отец гуманистического менеджмента» Г. Мюнстерберг и его основные труды¹⁹

¹⁷ Münsterberg H. Psychology and life. — Boston: Houghton Mifflin Company, 1899. — XIV, 286 p. / <https://archive.org/details/psychologyandlif00mnrich/mode/2up>; Münsterberg H. Psychology and the teacher. — N.Y., L.: D. Appleton and Company, 1909 — XII, 330 p. / <https://archive.org/details/psychologyandte01mngoog>; Münsterberg H. Psychology and industrial efficiency. — Boston, New York: Houghton Mifflin Company, 1913. — VIII, 321 p. / <https://archive.org/details/psychologyindust00munisiala/mode/2up>; Münsterberg H. Psychology, general and applied. — N.Y., L.: D. Appleton and Company, 1914. — XIV, 487 p. / <https://archive.org/details/psychologygener02mngoog>; Münsterberg H. Business psychology. — Chicago: La Salle Extension University, 1915. — XI, 296 p. / <https://archive.org/details/businesspsycholo00munisiala/mode/2up>

¹⁸ See: Cherry K. Biography of Hugo Münsterberg, applied psychology pioneer // Verywell Mind. 2023. November 24 / <https://www.verywellmind.com/hugo-munsterberg-biography-2795512>

¹⁹ Source: Internet Archive (Hugo Munsterberg) / <https://archive.org/search?query=M%C3%BCnsterberg%2C+Hugo>

По утверждению ученого, «психотехника есть наука о практическом применении психологии к задачам культуры»²⁰, которая «должна служить <...> звеном между народным хозяйством и лабораторной психологией»²¹. Данное определение характеризует Мюнстерберга как неординарного специалиста, глобально мыслящего и стремящегося выйти за рамки промышленной сферы. Его концептуальные идеи вывели психологию на качественно иной уровень, открыв психологам, по сути, не ограниченное поле деятельности: от права и этики, науки и образования до торговли и рекламы, искусства и военного дела.

Мюнстерберг пользовался заслуженным авторитетом среди философов и психологов своего времени. Получив ученые степени по философии (1885) и медицине (1887) в Гейдельберге, он организовал свою жизнь и деятельность по принципу «половину <...> Америке и половину Германии»²²: руководил психологическими лабораториями и преподавал в Гарвардском университете, Берлине и Фрайбурге, являлся президентом Американской психологической (1898) и Американской философской (1908) ассоциаций, редактором журнала *Harvard Psychological Studies* и почетным доктором ряда университетов.

Отметим и тот факт, что книги Мюнстерберга оперативно переводились на русский язык (скажем, работа «Американцы», изданная на немецком языке в 1904 году, была опубликована в России через два года) и в 1920-х оказали значительное влияние на развитие психотехники в СССР²³. Показателен один из учебников того времени: «Под понятием прикладной психологии обычно объединяется целый ряд практических дисциплин, по которым в настоящее время направляется использование психологии для разрешения <...> социальных вопросов. Все эти проблемы образуют настолько широкий круг, что <...> затруднительно указать ту социальную область, в которой неприложимо в идеале использование психологических знаний. Достаточно указать на такие крупнейшие ветви прикладной психологии, как педагогическая психология, промышленная психотехника, судебная психология, медицинская психология, психология рекламы, чтобы стало ясно, что предметом прикладной психологии можно считать всю социальную жизнь человека»²⁴.

Третьим источником гуманистического менеджмента и направлением развития социальной психологии (помимо экспериментальной и прикладной)

²⁰ Мюнстерберг Г. Основы психотехники. Часть I (Общая). / Пер. с нем. под ред. и с предисл. Б. Н. Северного и В. М. Экземлярского. — 2-е изд. — М.: Русский книжник, 1924. — С. 1 / <https://dlib.rsl.ru/01009042809>

²¹ Мюнстерберг Г. Психология и экономическая жизнь / Пер. с нем. М. Кручинина. — М.: Книгоиздательство «Современные проблемы»; Н. А. Столяр, 1914. — С. 7 / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_008073366/

²² Мюнстерберг Г. Основы психотехники. Часть I (Общая). С. IV.

²³ Мазилев В. А., Стояхина Н. Ю., Махалин А. И. «Большой психолог и методолог психологии»: к 100-летию со дня смерти Гуго Мюнстерберга // Ярославский педагогический вестник. 2017. № 2. — С. 197 / <https://cyberleninka.ru/article/n/bolshoy-psiholog-i-metodolog-psihologii-k-100-letiyu-so-dnya-smerti-gugo-myunsterberga>

²⁴ Прикладная психология (Психология труда и психотехника) / Сборник статей под редакцией профессора И. Н. Шпильрейна. — М.: Издание Б. З. О. при Московском педагогическом институте (быв. педфак 2 МГУ), 1930. — С. 4 / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_008721049/

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru