



СРЕДНЕЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАНИЕ

уч

Г.Б. Казначевская

# МЕНЕДЖМЕНТ

# Галина Борисовна Казначевская

## Менеджмент

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=12310202](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=12310202)*

*Менеджмент: КНОРУС; Москва; 2013*

*ISBN 978-5-406-02344-0*

### **Аннотация**

Рациональная структура учебника способствует легкому усвоению учебного материала. Рассмотрены актуальные проблемы менеджмента, основное внимание уделено управленческим функциям, формальному и неформальному взаимодействию людей в организации, деловому и управленческому общению, вопросам самоменеджмента.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту и официальной программе преподавания менеджмента в учебных заведениях среднего профессионального звена.

Для студентов техникумов, колледжей, а также всех, кто интересуется вопросами менеджмента.

# Содержание

Введение	7
Глава 1. Общая характеристика менеджмента	11
1.1. Общая теория управления	11
1.1.1. Управление и его характеристики	11
1.1.2. Управление различными системами и его элементы	13
1.1.3. Особенности управления в централизованно планируемой экономической системе	18
1.1.4. Управление в рыночной экономике	21
1.2. Менеджмент как особый вид управления	24
1.3. Роль менеджмента в современном обществе	28
1.4. Функциональные виды менеджмента	30
1.4.1. Управление производством [3]	31
1.4.2. Управление финансами (финансовый менеджмент) [4]	32
1.4.3. Менеджмент персонала	35
1.4.4. Логистика [5]	37

1.5. Труд менеджера и его особенности	40
1.6. Цикл менеджмента	45
1.7. Принципы менеджмента	48
1.8. Методы менеджмента	53
1.9. Каким должен быть современный руководитель	63
1.10. Социальная ответственность руководителя	67
Ключевые термины и понятия	71
Контрольные вопросы и задания	72
Глава 2. История менеджмента [10]	80
2.1. Условия и факторы зарождения и развития менеджмента	81
2.2. Тейлор – основоположник школы научного управления	85
2.3. Другие представители школы научного управления	92
2.4. Административное управление (классическая школа)	97
2.5. Школа «человеческих отношений»	103
2.5.1. Философия менеджмента М.П. Фоллетт	103
2.5.2. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо	105
2.6. Основные теоретические подходы к менеджменту	109

2.7. Развитие менеджмента в России	119
2.7.1. Научные основы менеджмента в дореволюционной России (до 1917 г.)	119
2.7.2. Научная организация труда в Советской России	120
2.7.3. Наука управления в 1930–1980-х гг	125
2.7.4. Новая управленческая парадигма	127
Конец ознакомительного фрагмента.	129

# **Г.Б. Казначевская**

## **Менеджмент**

Рекомендовано ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» в качестве учебника для студентов экономических колледжей и средних специальных учебных заведений по специальности 080501 «Менеджмент (по отраслям)». Регистрационный номер рецензии № 457 от 11.11.2011 ФГУ «ФИРО»

### **Рецензенты:**

**И.А. Левандина**, преподаватель ФГОУ СПО РГКИУ,  
канд. филос. наук,

**А.В. Полякова**, преподаватель Ростовского технологического техникума легкой промышленности

# Введение

Всего за два десятилетия менеджмент в нашей стране стал реальностью, превратился в широко востребованную область знаний и практики. Причем интерес к нему возрастает с каждым днем и со стороны самых разных слоев населения: руководящих работников и бизнесменов, инженеров и техников, студентов и школьников. Он превратился в очень популярную профессию на рынке труда, освоить которую желают многие из нас.

В чем причина такого интереса? Она кроется отнюдь не в моде на то, что приходит к нам с Запада. Менеджмент завоевал прочные позиции в России благодаря собственному содержанию, соответствующему принципам рыночной экономики. Конечно, рыночная экономика России еще далека от совершенства. Но разрешение экономических и социальных проблем невозможно без нового мышления людей, их активной жизненной позиции и желания изменяться самим и изменять жизнь вокруг, без разработки и реализации эффективных решений и умения работать самостоятельно и в команде.

Рынок предъявляет свои требования к каждому из нас. Мы учимся самостоятельно отвечать за все, что

с нами происходит, а не надеяться на государство и общественные организации. Мы вынуждены сегодня принимать решения, которые требуют юридических, психологических, экономических и иных знаний, компетентного и ответственного подхода ко всему, что мы делаем на работе и дома. Менеджмент вносит неоценимый вклад в формирование такого подхода, который способен привести к успеху и ощущению радости жизни. А кто же не хочет быть успешным?

Государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования нацеливают на формирование общих и профессиональных компетенций в области менеджмента. Среди них выделяют: способность к межличностному общению, установлению психологического контакта с учетом межкультурных и этнических различий, умение планировать и организовывать работу подразделения, разрабатывать мотивационную политику и принимать эффективные решения, используя систему управленческих методов, разрешать конфликты и многие другие. Все это составляет содержание работы менеджера.

Однако менеджмент существует не только на уровне «начальник – подчиненный», но и в отношениях «коллега – коллега». Поэтому знания в области менеджмента нужны любому работающему челове-



ку. Более того, людям, находящимся в поиске работы или неработающим, также будет полезно знание основ менеджмента, который учит рационально использовать свое время, эффективно выстраивать отношения с другими людьми, планировать и контролировать свою жизнь и добиваться поставленных целей. Самоменеджмент необходим каждому из нас. Это те знания, которые никогда не бывают лишними.

Данный учебник в значительной мере решает задачу по формированию общих и профессиональных компетенций специалиста, получающего среднее профессиональное образования как по специальности «Менеджмент (по отраслям)», так и по различным другим экономическим и неэкономическим специальностям. Материал книги изложен следующим образом: сначала рассматриваются общая теория управления, основные теоретические понятия и история менеджмента, а далее – его функции и практические проблемы взаимодействия людей в организации.

В конце каждой главы учебника приводятся сопроводительные методические материалы, содержащие блок ключевых понятий и определений и контрольных вопросов, тестов, позволяющие закрепить прочитанное, вопросов для обсуждения и практических заданий, выполнение которых будет способствовать развитию творческого мышления – необходимой состав-

ляющей подготовки современного специалиста.

Надеемся, что учебник будет интересен и полезен при изучении учебного курса «Менеджмент», а также поспособствует успешному применению полученных знаний в профессиональной деятельности и в жизни.

# **Глава 1. Общая характеристика менеджмента**

## **1.1. Общая теория управления**

Слово «управление» мы слышим очень часто, да и само управление присутствует во всех сферах нашей жизни. Управляют машинами и другими техническими устройствами, учебным процессом, страной и т. д. И хотя английское слово «менеджмент» переводится как «управление», эти два понятия не совсем тождественны. Рассмотрим сначала понятие «управление».

### **1.1.1. Управление и его характеристики**

Управление многообразно. Можно выделить следующие его виды в соответствии с тремя сферами объективной действительности:

- управление в неживой природе;
- управление в биологических системах (организмах);

- управление в человеческом обществе (социальное управление).

Все эти виды управления имеют нечто общее: это законы, принципы, правила.

Общие закономерности управления проявляются в действии механизма управления, в системе сбора, передачи, обработки информации и т. д. Всеобщими принципами управления являются:

- системность;
- детерминированность;
- управляющий параметр;
- обратная связь;
- направленность.

Логику управления, предполагающую понимание целей, ориентиров, способов их достижения, называют методологией. Ее содержание составляют подходы, приоритеты, ориентиры, критерии, процедуры выбора, средства и методы управления.

**Управление** – это функция организованных систем, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их целей.

## 1.1.2. Управление различными системами и его элементы

Существует огромное разнообразие систем. Их классифицируют по различным признакам. Так, по происхождению различают системы:

- 1) естественные, например, Солнечная система, материки, океаны и т. п.;
- 2) искусственные, т. е. созданные людьми, например города, предприятия и т. д.

Искусственные системы в свою очередь подразделяются: на технические, технологические, информационные, социальные, экономические. К последним относятся – народное хозяйство, отрасли, регионы, предприятия, цехи, участки и т. п.

С точки зрения объективности существования системы могут быть:

- 1) материальными (существуют объективно, т. е. независимо от сознания человека);
- 2) идеальными («сконструированы» в сознании человека в виде гипотез, теорий, формул, знаковых схем и т. п.).

По степени связи с окружающей средой системы бывают:

- 1) открытыми;

2) относительно обособленными.

С точки зрения обусловленности действия системы бывают:

1) детерминированными, т. е. одной и той же причине всегда соответствует однозначное следствие;

2) вероятностными, когда одной и той же причине может соответствовать одно из нескольких возможных следствий.

Несмотря на существование общих закономерностей управления различными системами, сущность управления всегда связана с самой управляемой системой, ее специфическими особенностями. В связи с этим необходимо отметить специфичность социального управления или управления социально-экономическими системами.

Управление изначально присуще человеческому обществу, так как труд, даже в простейших своих проявлениях, есть сознательная деятельность, которая предполагает целеполагание, выбор средств для достижения поставленной задачи, планомерное их применение. Человек есть общественное существо. Вот почему управление (и самоуправление) прежде всего должно быть определено как социальная функция <sup>1</sup>.

Социально-экономические системы весьма разно-

---

<sup>1</sup> *Гвишиани Д.М.* Организация и управление. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. С. 40.

образны. Участниками таких систем являются люди с их интересами и видами деятельности. Каждая из них индивидуальна. Но все социально-экономические системы характеризуются следующими признаками. Они:

- искусственны (созданы людьми);
- материальны (существуют объективно и требуют материальных и финансовых затрат);
- открыты (существуют обменные процессы с внешней средой);
- динамичны (развиваются);
- вероятностны.

В экономических системах управление осуществляется управляющей подсистемой, или системой управления.

**Система управления** – это субъект либо орган управления, целостная совокупность относительно самостоятельных элементов, реализующих закрепленные за ними функции управления. Состав и соподчиненность элементов, звеньев и ступеней управления образуют организационную структуру.

**Управляемая система** – это объект управления, или сфера управленческой деятельности. Связь управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления осуществляется через информационную систему, представленную в виде информа-

ционных потоков. Именно информация обеспечивает возможное воздействие управляющей системы на управляемую. Сообщения от объекта управления к субъекту управления называются обратной связью. На рисунке 1.1 представлена упрощенная схема взаимосвязи субъекта и объекта управления с помощью информационной системы. Стрелками показаны информационные потоки.



Рис. 1.1. Упрощенная схема взаимосвязи субъекта и объекта управления <sup>2</sup>

Учитывая сказанное, управление представляет со-

<sup>2</sup> На основе рисунка из учебника: Теория организации для вузов / под общ. ред. В.Г. Алиева. 4-е изд., доп. и перераб. М.: Экономика, 2010. С. 37.



бой процесс перевода управляемой системы в заранее заданное состояние с помощью информационного воздействия, направляемого от управляющей системы, а наука об управлении определяется как область знаний об общих закономерностях получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах. Содержанием науки управления являются законы и закономерности целенаправленной деятельности в процессе управления.

Управление можно представить как управленческое взаимодействие двух субъектов, между которыми существует управленческая связь. Это связи между людьми, сложившиеся исходя из полномочий управления, из соподчиненности друг другу в процессе совместной трудовой деятельности. Связь между субъектами существует в силу имеющихся между ними отношений управления. Эти отношения базируются на более глубоких отношениях – экономических. Содержание, характер и масштабы управленческих отношений определяются производственными отношениями.

Учитывая это, рассмотрим управление в разных типах экономических систем – централизованно планируемой и рыночной.

### **1.1.3. Особенности управления в централизованно планируемой экономической системе**

В плановой экономике централизованное планирование является директивным, т. е. обязательным для всех участников экономического процесса. Поэтому плановую экономику часто называют командной.

В нашей стране эта система действовала на протяжении более шестидесяти лет. Основу этой системы составляла общественная собственность на все природные и производственные ресурсы. Экономика должна была развиваться по единому народнохозяйственному плану, а все крупные хозяйственные решения принимались экономическим центром.

Управляющее воздействие центра осуществлялось через решение следующих задач:

- 1) установление всем предприятиям страны заданий по производству. Каждое предприятие получало из центра подробный план с указанием ассортимента и объемов производства продукции. Планы разрабатывались для всех предприятий и отраслей экономики;

- 2) установление хозяйственных связей между поставщиками и потребителями продукции. Центр опре-

делял, кому производитель должен продавать свой товар и у кого покупать необходимые для производства ресурсы;

3) регулирование потребления товаров. Центр устанавливал цены на товары и услуги, а также размер заработной платы работающих в народном хозяйстве.

Роль экономического центра выполняли в нашей стране два главных экономических органа – Госплан и Госснаб. Госплан устанавливал всем отраслям планы по производству, а Госснаб контролировал все хозяйственные связи между предприятиями. К составлению планов подключались отраслевые министерства. Они выполняли роль центров – каждый для своей отрасли. При составлении планов опирались на Госпланы и Госснабы республик, которые выступали в роли центров на своих территориях.

Таким образом, решение всех задач экономического развития в командной экономике сосредоточено в руках государственных органов. Экономика управляется централизованно.

Такое управление порождает множество проблем, как для самого центра, так и для производителей и потребителей. Какие же это проблемы?

В экономике производится огромное количество наименований товаров. Центру каждый раз необходи-

мо знать, сколько и каких товаров производить, чтобы определить плановые задания множеству производителей. Для этого также нужно владеть информацией о количестве ресурсов, имеющихся для производства всех товаров, и количестве ресурсов, которое потребуется добыть или купить у другой страны. Все это требует переработки огромного объема информации, что предопределяет ошибки в планировании. В советской экономике между планами и реальностью образовался большой «разрыв», который проявился во всеобщем дефиците, с одной стороны, и производстве никому не нужной продукции – с другой.

Планы в существовавшей централизованной системе были негибкими, они не успевали за изменениями, происходившими в реальной жизни. Планы составлялись на длительные промежутки времени – пять лет, вносить какие-либо изменения в план было практически невозможно. Любое изобретение, не «попавшее в план», не могло широко использоваться в экономике.

В плановой экономике отсутствовала экономическая свобода у производителей. Управление предприятием в условиях отсутствия экономической свободы сводилось к реализации главной цели – выполнению плана; все управленческие решения были направлены на это. Само государство не справлялось с зада-

чей управления экономикой, а экономическая система становилась малоэффективной, дефицитной и отсталой.

## **1.1.4. Управление в рыночной экономике**

В рыночной экономике роль «регулятора» производства, распределения и потребления играет сам рынок. Его основной принцип – экономическая свобода, согласно которой субъекты рыночной экономики, являясь собственниками факторов производства, самостоятельно принимают решения, что, как, сколько и для кого производить. Рыночная система экономических отношений основана на свободном обмене между продавцами и покупателями. Никто никого не принуждает заключать сделки. Субъекты хозяйствования существуют в конкурентной среде, выжить в которой можно, только завоевав покупателя своих товаров и услуг.

Деятельность в рыночной экономике связана с риском и ответственностью: продавцы и покупатели затрачивают собственные средства и рискуют ими. Высшая мера ответственности за собственные хозяйственные решения – возможная потеря собственности. Поскольку фирмам никто не навязывает плано-

вых заданий, управление в этих условиях решает следующие проблемы:

- происходит ориентация на спрос и конъюнктуру рынка;
- осуществляется производство только тех товаров, которые пользуются большим спросом у покупателей и гарантируют получение намеченной прибыли;
- обеспечивается эффективная деятельность.

«Эффективность» – одно из важных понятий в экономике. Оно происходит от слова «эффект» – конкретный положительный результат какой-либо деятельности. Эффективность может выражаться в виде прироста прибыли, или суммы сэкономленных средств, или сокращении продолжительности производственного процесса благодаря новой технологии.

Если величину эффекта сравнить с затратами, вызвавшими этот эффект, то мы получим формулу эффективности:

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты.}$$

Эффективное управление должно вести к эффективности работы всей фирмы и отдельных ее подразделений.

Все сказанное выше не означает, что государство не вмешивается в хозяйственную жизнь общества.

Современная рыночная экономика регулируется государством, которое применяет разные методы воздействия на нее. К таким методам можно отнести финансовую и социальную политику, контроль над монополиями, помощь предпринимательству и др. В государственном секторе имеется определенное число предприятий, и таким образом государство само участвует в бизнесе. Такая экономика, в которой рынок является регулируемым, называется смешанной. Но и в смешанной экономике остается неизблемым принцип экономической свободы, означающий, что хозяйствующий субъект свободен, ориентируется на нужды и потребности рынка и сам отвечает за результаты своих решений и действий.

Управление организациями бизнеса называют менеджментом. Таким образом, понятия «управление» и «менеджмент» соотносятся друг с другом как общее и особенное.

## 1.2. Менеджмент как особый вид управления

*Всякому свое. Святой Франциск Ассизский сказал: «Каждый святой сумеет сотворить чудо, но не каждый сможет прилично управлять гостиницей».*

**Марк Твен**

Менеджмент – понятие очень емкое. Мы определили его как управление в рыночных условиях, как особый вид деятельности по руководству организациями. Менеджмент существует лишь в условиях рыночной экономики, поэтому в России он появился лишь в годы проведения рыночных преобразований. Строго говоря, управление государственными предприятиями, учреждениями правильнее называть не менеджментом, а администрированием, как это делается на Западе.

Самым известным определением менеджмента является следующее – это умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. В данном определении «скрыто» содержание этой деятельности. Разберем это определение.

**Умение.** Чтобы добиться успеха, надо знать, как это



сделать, и уметь применить свои знания на практике. Этому можно научиться, менеджмент является наукой.

*Достигать.* В менеджменте необходимо не просто стараться изо всех сил, а именно достигать. Пока мы не добились желаемого результата, мы не можем считать, что научились управлять.

*Поставленных целей.* Цели должны быть выбраны и сформулированы верно, иначе вся предварительная работа теряет смысл. Основатель научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор определял умение ставить и реализовывать цели как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом.

*Используя труд, интеллект и мотивы поведения людей.* Предприятие – это прежде всего люди, поэтому менеджмент является деятельностью по организации работы коллектива. Менеджер должен владеть научными знаниями, которые каждый раз в его практической работе должны получать новое звучание. Творческое применение своих знаний в разных управленческих ситуациях требует и наличия, и развития определенных личностных качеств менеджера. Все это говорит о том, что менеджмент с полным правом можно считать не только наукой, но и искусством.

Поскольку именно менеджеры управляют органи-

зацией, то менеджмент нередко идентифицируют с менеджерами – определенной категорией людей.

Также термином «менеджмент» обозначают аппарат управления организации. В любой компании имеется такой аппарат, т. е. существует руководство, или менеджмент. Руководство данной организации представляет ее в обществе; ее успехи и неудачи – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента.

Таким образом, менеджмент – это:

- вид деятельности;
- наука и искусство;
- категория людей;
- аппарат управления.

В дальнейшем понятия «управление» и «менеджмент» мы будем употреблять как равнозначные.

Следует иметь в виду, что менеджмент занимается как функционально-технологической структурой предприятия, так и организационно-человеческим аспектом. В свете современных концепций менеджмента в центре его внимания находится человек.

Менеджмент является прикладной наукой; он непосредственно связан с реальной экономической практикой, вооружая ее научными приемами и правилами, в то же время менеджмент обогащается новыми теоретическими положениями в результате обобщения успешных конкретных практических действий

менеджеров, их опыта. Это очень «открытая» наука. На управленческую мысль влияют достижения многих наук, таких как:

- психология личности и социальная психология;
- инженерная социология;
- психофизиология;
- эргономика и др.

Как уже отмечалось, основоположником менеджмента как науки считается американский инженер и исследователь Ф.У. Тейлор, а лидером по числу научных разработок и достижений в этой сфере – Соединенные Штаты Америки, где насчитываются сотни школ бизнеса, тысячи консультационных фирм, десятки тысяч независимых консультантов, более 70 периодических изданий по управлению и бизнесу.

## **1.3. Роль менеджмента в современном обществе**

Хотя считается, что интерес к менеджменту возник в конце XIX в., его роль была осознана только начиная с 1930-х гг. К этому времени данная деятельность стала профессией, область знаний – самостоятельной дисциплиной, а социальный слой менеджеров превратился во влиятельную общественную силу. В связи с возросшей востребованностью менеджмента заговорили о «революции менеджеров». Их роль приобрела особое значение с появлением корпораций-гигантов, которые стали обладать огромным экономическим, производственным и научно-техническим потенциалом. По своей мощи эти корпорации сопоставимы с целыми государствами. В странах с рыночной экономикой крупнейшие промышленные объединения и банки составляют основу не только экономической, но и политической силы государства. Как правило, правительства стран и власти целых регионов находятся в зависимости от функционирования крупнейших корпораций. Крупнейшие корпорации имеют во всем мире свои филиалы, в которых устанавливают свои правила распределения материальных благ, а также владеют колоссальным информационным по-

тенциалом. Решения менеджеров таких корпораций определяют судьбы миллионов людей.

Не следует забывать и о малом бизнесе. В зрелой рыночной экономике это 95 % всех фирм, а для большинства населения – это работа. Устоять, выжить в конкурентной борьбе таким предприятиям невозможно без эффективного менеджмента.

Роль менеджмента сложно переоценить. Сегодня уже никто не полагается только на удачу и интуицию. Благополучие организации – это результат продуманной деятельности ее руководства и персонала. В наши дни ключом к эффективной экономике являются способности людей, их талант, образование и приобретенная квалификация, а также все, что имеет отношение к организации – ее структура, система управления, коммуникации, информационные технологии. Все это обеспечивает менеджмент, который делает работу организации продуктивной.

По данным Американского института экономики, до 70 % прибыли организации получают за счет умелого управления и подготовки (отбора) кадров соответствующей квалификации.

## 1.4. Функциональные виды менеджмента

Знакомясь с понятием «менеджмент», мы выяснили, что оно трактуется широко и многообразно:

- как процесс управления хозяйственной деятельностью организации;
- как процесс управления производством товаров и услуг;
- как функции управления организацией (целеполагание, планирование, организация, координирование, учет, контроль, анализ);
- подразумевает персонал (аппарат) управления организацией.

Таким образом, менеджмент – это комплексный процесс обеспечения целенаправленной хозяйственной деятельности, который разворачивается в разных аспектах:

- техническом (управление операциями в организации);
- социальном (управление трудовыми операциями);
- рыночном (управление маркетингом);
- информационном (управление коммуникациями).

В настоящее время в научный оборот входит тер-

мин «стратегический, глобальный менеджмент», обозначающий процессы управления в транснациональных корпорациях; интенсивно развиваются инновационный, экологический и антикризисный менеджмент.

Управление предпринимательской фирмой предполагает разграничение функциональных видов менеджмента.

Каждый из обозначенных видов менеджмента имеет свое содержание. Дадим краткую характеристику функциональным видам менеджмента.

### **1.4.1. Управление производством <sup>3</sup>**

Управление производством – это управление объектами или процессами, которые производят товары или предоставляют услуги.

Управление производством и услугами является ключевой функцией общего процесса управления. Оно обеспечивает согласованность между операциями (процессами) и осуществляет планирование, координацию, контроль процесса преобразования ресурсов организации в конечный продукт.

В российских условиях перед управлением производством стоят следующие задачи:

---

<sup>3</sup> Ганин Д.В., Коломиец Т.Д., Потапова О.Н., Рубин Ю.Б. Основы бизнеса: учеб. пособие. 3-е изд. М.: МЭСИ, 2002. С. 306.

- оптимальная организация производственных процессов;
- выбор для производства максимально востребованной на рынке продукции;
- внедрение инноваций;
- жесткий контроль качества.

При принятии управленческих решений необходимо учитывать, что ключевыми факторами спроса на товары и услуги являются качество, надежность, цена товара, скорость и надежность поставки.

Управление производством осуществляется на основе плана изготовления продукции на период.

## **1.4.2. Управление финансами (финансовый менеджмент) <sup>4</sup>**

Управление финансами – это управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли. Цель – получение финансовых средств и эффективное их использование – может быть достигнута за счет эффективного финансового менеджмента и финансового планирования (бюджетирования). Финансовое планирование предполагает разработку

---

<sup>4</sup> Ганин Д.В., Коломиец Т.Д., Потапова О.Н., Рубин Ю.Б. Указ. соч. С. 301.



финансового плана, который включает в себя:

- план доходов и расходов;
- расчет точки безубыточности;
- прогноз движения наличности.

Задача плана доходов и расходов – показать, как будет формироваться и изменяться прибыль. Используя план, можно установить, приносит ли фирме прибыль тот или иной товар, спрогнозировать ее финансовое положение на заданный период.

**Безубыточность бизнеса** – это уровень производства или реализации, при котором финансовые поступления от продажи товаров (услуг) равняются издержкам, понесенным предприятием при производстве и реализации.

**Точка безубыточности** – это минимальный объем сбыта, при котором нет ни убытка, ни прибыли. Уровень безубыточности – величина подвижная, она зависит от изменения цены изделия и затрат на его изготовление. Для повышения уровня безубыточности необходимо интенсифицировать потребление ресурсов, жестко регламентировать затраты на производство, использование в производстве новой технологии и техники, улучшать и модернизировать производимые товары.

Важным вопросом управления финансами является планирование и управление движением налично-

сти, сущность которого состоит в том, чтобы предвидеть возможный недостаток денежных средств и своевременно принять меры.

Для успешного ведения бизнеса большое значение имеет анализ финансового состояния фирмы. Он включает анализ рентабельности, финансовой устойчивости, скорости оборота капитала, окупаемости вложенных средств.

Финансовая устойчивость предполагает, что организация:

- может погасить все текущие долги после получения денег от покупателей и заказчиков;
- в состоянии погасить будущие обязательства на основе ожидаемого дохода из вырученных средств;
- имеет достаточные средства для вложения в основной капитал;
- имеет средства для покрытия непредвиденных расходов.

Современные требования к менеджменту ставят организации перед необходимостью раскрывать информацию о себе для потенциальных инвесторов, акционеров. Инвесторов интересуют результаты финансовой и операционной деятельности, прогнозируемые факторы риска, сведения об инвестициях в другие компании.

### **1.4.3. Менеджмент персонала**

Менеджмент персонала – это целенаправленная деятельность руководства фирмы, включающая разработку кадровой политики и решений по управлению персоналом. Человеческий фактор менеджмента наиболее ярко проявляется в проблеме управления персоналом.

Сущность управления человеческими ресурсами состоит в том, что люди рассматриваются как достояние компании, которое добыто в конкурентной борьбе и которое нужно развивать и укреплять наравне с другими ресурсами для достижения стратегических целей компании.

Система работы с персоналом во всем комплексе своих характеристик направлена на формирование особых качеств человека и его деятельности в организации, на побуждение работников к действию с целью достижения результатов.

От качества решений в системе подбора, обучения, формирования работоспособных групп, оценки результатов работы персонала, мотивации, материального поощрения работников во многом зависят экономические результаты деятельности любой организации.

В любой фирме, даже самой маленькой, есть бухгалтер, секретарь, различные специалисты. Поэтому формированию коллектива необходимо уделить немало внимания, причем штат сотрудников должен представлять собой не просто набор необходимых для работы специалистов, а команду, слаженный коллектив. Работа в этом направлении включает в себя:

- оценку потребностей и определение критериев подбора кадров;
- подбор кадров и прием на работу;
- обучение персонала;
- руководство и оценку качества работы персонала.

Коносукэ Мацусита – глава одноименной компании и теоретик менеджмента говорил следующее: «Matsushita Electric производит людей, а заодно и электротовары».

Современная наука широко разрабатывает понятие «человеческий капитал», который и определяет успех экономической деятельности и составляет основное богатство современного общества. По оценкам специалистов, в общем богатстве США до 50 % приходится на человеческий капитал.

Главную роль в формировании человеческого капитала играет менеджмент персонала (разумеется, если его принципами являются сознательность, последовательность и целенаправленность).

## 1.4.4. Логистика <sup>5</sup>

В Древнем Риме логистика обозначала правило распределения продовольствия. Сегодня логистика – это наука о планировании, контроле, управлении доставкой, складированием, перемещением материальных потоков в процессе доставки, переработки и доведения готовой продукции до потребителя. Промышленная логистика обеспечивает производство нужного товара в нужное время при минимальных издержках. Цель управления логистикой – обеспечить выпуск продукции в соответствии с производственным заказом по качеству и времени. При управлении логистикой менеджеры осуществляют управление и контроль точности и срока поставки, готовности к поставке, гибкости предприятия, качества поставки, логистического цикла. Поясним эти термины:

- 1) точность и срок поставки – соблюдение поставщиком согласованных сроков поставки сырья и материалов;
- 2) готовность к поставке – способность поставщика выполнить заявку в согласованное время;
- 3) гибкость предприятия – готовность оперативно

---

<sup>5</sup> Ганин Д.В., Коломиец ТД., Потапова О.Н., Рубин Ю.Б. Основы бизнеса: учеб. пособие. 3-е изд. М.: МЭСИ, 2002. С. 305.

выполнить вносимые клиентом изменения в ранее оформленный заказ;

4) качество поставки – доля заказов, выполненных без нарушения согласованных требований заказчика;

5) логистический цикл – интервал между оформлением заказа и поставкой продукции.

Объектом управления в логистике являются материальные объекты (сырье, материалы, топливо, энергия, полуфабрикаты).

По этапам производственно-сбытового процесса различают логистику снабжения, производства, транспортную, складскую.

Логистика снабжения обеспечивает оформление, учет и передачу заказа для заказа материалов. При этом решаются задачи уменьшения средств в запасах, минимизирования расходов на доставку, обеспечения своевременности доставки.

Основными параметрами логистики производства являются:

- время процесса производства (от поступления заказа до вручения готовой продукции покупателю);
- время изготовления продукции (от поступления материалов в производство до передачи готовой продукции на склад).

Итак, рассмотрев различные функциональные виды менеджмента, отметим, что важнейшей функцией

управления является интеграция, объединение всех сторон и аспектов деятельности организации и всех ее участников в единое целое.

## **1.5. Труд менеджера и его особенности**

Менеджер – центральная фигура в фирме. Конечно, для успеха в бизнесе очень важны и качество товара, и капитал, и квалификация работников, и многое другое. Но если у фирмы плохой менеджер, ее не спасут ни деньги, ни профессиональные кадры – она может лишиться и того и другого.

Менеджер – человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации.

Поскольку организация – это группа людей, работающих вместе и преследующих общую цель, то функция согласования, координации действий ее работников объективно обусловлена. Эту функцию руководства работой других людей реализует менеджер. Специфика его труда состоит в том, что задачи любого плана – производственные, экономические, технические, социальные – он решает, воздействуя на людей.

Труд менеджера (чем бы он ни занимался в фирме: производством или рекламой, финансами или кадрами) заключается в следующем: постановке целей и задач, разработке плана действий, организации рабо-



ты; развитии заинтересованности у людей в результатах их труда, проверке и контроле, все ли идет как следует, прогнозировании последствий своих решений.

Учитывая это, можно определить труд менеджера кратко – менеджер обеспечивает выполнение работы. И одна из главных задач менеджера заключается в эффективной организации работы его подчиненных.

Труд менеджера не только объективно обусловлен, но и носит творческий, инициативный характер. Поэтому в некотором роде работа менеджера является искусством управления. Правила, закономерности работы менеджера существуют лишь как исходный пункт в совершенствовании стиля и организации его труда. Этот стиль вырабатывается каждым самостоятельно.

Искусство руководителя проявляется не только в координировании, налаживании коммуникаций и направлении работы подчиненных, но и в умении предоставлять им право решать вопросы, высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80 % проблем, возникающих перед менеджером, связано с человеческим фактором.

В любой организации вся управленческая работа осуществляется по горизонтали и вертикали. По горизонтали происходит расстановка конкретных руко-

водителей во главе отдельных подразделений (менеджеры отделов). Вертикальное разделение управленческого труда образует уровни управления.

Вне зависимости от количества уровней управления всех руководителей можно условно классифицировать по трем категориям: руководители низового (или операционные управляющие), среднего и высшего звена.

Руководители низового звена – младшие начальники. Этот уровень находится непосредственно над неуправленческим персоналом предприятия и соприкасается с ним. Младшие начальники контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов. Им приходится много общаться со своими подчиненными и совсем мало со своим начальством. Типичной должностью на этом уровне являются мастер, старший мастер, начальник участка, мастер смены.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу руководителей низового звена. Характер работы руководителя среднего звена определяется содержанием работы вверенного ему подразделения или отдела. Например, на промышленном предприятии начальник производственного отдела координирует работу руководителей низового звена, анализирует данные о производительности тру-

да, взаимодействует с другими подразделениями (например, по разработке новой продукции). Типичные должности на этом уровне: начальник цеха, начальник отдела, директор филиала. Руководители среднего звена «связывают» работу руководителей высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых на высшем уровне управления, и передают эти решения в трансформированной форме (в виде конкретных заданий) руководителям низовых звеньев. Большая часть времени затрачивается руководителем среднего звена на устное общение с другими руководителями – среднего и низового звеньев.

Высший уровень управления гораздо малочисленнее. Руководители высшего уровня принимают важнейшие для организации решения и влияют на весь ее облик. Среди этих руководителей в сфере бизнеса можно назвать президента, вице-президента корпорации, генерального директора, в государстве – это министры, в университетах – ректоры, проректоры.

Руководители высшего уровня выполняют огромный объем работы, которая является органической составной частью их жизни. До 70 % их времени занято запланированными (а также незапланированными) заседаниями и всевозможными встречами, около 22 % приходится на работу с бумагами, 6 % занимают

телефонные разговоры и 2 % – поездки и осмотры.

Специфические особенности управленческого труда:

- управленческий труд – это умственный труд, состоящий из организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической работы;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- предметом труда являются люди и информация;
- средством труда – организационная и вычислительная техника;
- результат труда – управленческие решения.

Социолог Талкотт Парсонс выделяет три уровня управления: технический, управленческий и институциональный. Находящиеся на этих уровнях люди выполняют разные функции. Работники, задействованные на техническом уровне, в основном занимаются ежедневными операциями и действиями. Сотрудники управленческого уровня согласовывают усилия различных подразделений организации. Руководители на институциональном уровне вырабатывают цели организации, составляют долгосрочные планы.

## 1.6. Цикл менеджмента

Всю многообразную деятельность по управлению организацией как социотехнической системой можно представить в виде процесса выполнения определенных функций, а именно:

- планирования;
- организации деятельности;
- мотивации деятельности;
- осуществления контроля.

*Планирование* – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Римский философ Сенека однажды сказал: «Когда не знаешь, какая гавань тебе нужна, любой ветер будет попутным». Планированием прокладывается курс, по которому организация будет идти, чтобы достичь цели.

*Организация* – осуществляется с целью претворения намеченных планов в жизнь. Она предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы – персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.

*Мотивация* – для обеспечения успешного выпол-

нения работы и продвижения к намеченным в планах целям менеджер должен побуждать людей эффективно трудиться. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития.

*Контроль* – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Данная функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По данным контроля корректируются ранее принятые решения.

Все функции закрепляются действиями менеджера по принятию управленческих решений и коммуникациями. Функции находятся в определенном круговороте и составляют замкнутый цикл менеджмента. Функции взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Взаимосвязь функций и цикличность процесса управления проявляются в том, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией рабочего процесса и с мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы к планированию и коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически все функции являются взаимопроникающими: в любом плане всегда име-

ется стадия организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей; без планов невозможно контролировать результаты; контроль для персонала может быть мощным мотивационным фактором и т. д.

Схематично цикл менеджмента изображен на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Цикл менеджмента

## 1.7. Принципы менеджмента

*Беда, конечно, не в нехватке принципов: если бы вслед за провозглашением сразу наступало их господство, у нас повсюду было бы уже самое лучшее управление, какое только можно себе представить.*

*Анри Файоль*

Несмотря на большое разнообразие типов и видов менеджмента, им присущи общие основы, исходные положения и правила. Они называются принципами менеджмента. Итак, принципы менеджмента – это основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Эти принципы есть отражение объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

Главный принцип менеджмента – оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления. Его применение на практике означает, что за



высшим уровнем управления закрепляются вопросы стратегического характера, а за низовыми звеньями – оперативное управление. Реализация данного принципа решает проблему оптимального распределения полномочий при принятии управленческих решений.

Из этого принципа вытекают другие:

- принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении означает, что всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо – управляющий, директор, президент корпорации. В то же время к выработке управленческих решений привлекаются руководители разного уровня и разных подразделений, а также исполнители конкретных решений. Этим обеспечивается объективность, обоснованность принимаемых решений;

- принцип научной обоснованности управления – управление должно осуществляться на основе использования научных разработок. Современный менеджмент все в большей степени нуждается в исследовательском подходе, повышении профессионализма в принятии решений, в научности управления. Исследования в области менеджмента осуществляются с использованием различных методов, таких как анализ, проектирование, диагностика, наблюдение, оценка, проведение эксперимента и др. Все это обеспечивает высокий уровень творческой деятельности,

необходимый для решения непростых задач;

- принцип плановости – деятельность организации, как текущая, так и перспективная, должна планироваться. В современном менеджменте в планировании все бо#льшую роль играет предвидение и прогнозирование. Сегодня составлять прогнозы на основании интуиции или простой экстраполяции немыслимо. «Увидеть» будущее можно, лишь понимая тенденции настоящего. Успешное и надежное прогнозирование кризисов, внезапных изменений, оценка вероятности успеха невозможны без проведения экономического исследования, которое становится функцией современного менеджмента;

- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности, т. е. работник должен нести ответственность только за те задачи, которые находятся в сфере предоставленных ему полномочий (прав принимать решения);

- принцип демократизации управления – в современной экономике исполнители отличаются высоким профессионализмом, образованностью и квалификацией, а также общей культурой и потребностью участвовать в управлении производством. Привлечение персонала к управлению организацией есть реализация данного принципа.

Не следует полагать, что принципы есть некая дог-

ма. Экономическая жизнь общества не стоит на месте, а вместе с изменением реалий хозяйствования претерпевают изменения и правила управления.

Принципы управления 1990-х гг. базируются на социальном аспекте управления: менеджмент был направлен на человека, на то, чтобы сделать усилия людей более эффективными. К концу XX в. практика выработала новые принципы. Вот некоторые из них:

- динамизм формирования и развития инноваций;
- целенаправленная активация деятельности людей, инновационной предприимчивости;
- гуманизация процессов труда;
- ориентация менеджмента не на процессы деятельности, а на конечные результаты;
- самоконтроль качества труда, продуктов и процессов деятельности в системе менеджмента;
- качество работы и продукции обеспечивается принципами добровольности, саморазвития и взаиморазвития, групповой деятельности, деловой активности, массового новаторства и творческого поиска;
- эффективность менеджмента обеспечивается соединением факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организаций, самым главным из которых является человек;
- человек (сотрудник компании) является не только средством для достижения цели, он сам есть цель

менеджмента.

Принципы управления реализуются через его методы. Рассмотрим их далее.

## 1.8. Методы менеджмента

*Все управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей.*

*Ли Яккока*

Любой руководитель в своей управленческой деятельности использует целый арсенал всевозможных методов.

Слово «метод» греческого происхождения и имеет два значения: 1) способ исследования, путь научного познания и установления истины; 2) прием, способ и образ действия.

Под **методами менеджмента** понимают совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей.

Все методы менеджмента можно условно разделить на четыре группы:

- 1) организационно-административные;
- 2) экономические;
- 3) социальные;
- 4) психологические.

К *организационно-административным методам* относятся: прямое административное указание, дис-

дисциплина, нормы, взыскания, поощрения, базирующиеся на отношениях власти и подчинения. Эффективное администрирование предполагает четкое определение функций, структуры, прав и обязанностей, наличие положения о подразделениях организации, трудовую дисциплину, компетентность руководителей и специалистов. Любой руководитель использует те методы, в соответствии с которыми осуществляется функция организации деятельности. Именно они обеспечивают порядок, который является необходимым условием совместной деятельности сотрудников организации.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении этих задач. Невыполнение приказов, распоряжений (письменных или устных) влечет за собой определенное взыскание (наказание).

В России еще нередки случаи безответственности и безнаказанности руководителей и исполнителей. В деле оздоровления российской экономики свою роль должны сыграть наряду с другими методами управления и организационно-административные.

Административные методы еще называют методами властной мотивации. Они ориентированы на пря-

мое принуждение людей к определенному поведению и достижению заданной результативности, поощряют исполнительность. Между тем, учитывая особенности рыночной экономики и содержание современных принципов менеджмента, работников следует ориентировать на постоянный рост результативности и инициативу. Административные методы такую инициативность сковывают – в этом проявляется их ограниченный характер. Используя в своей деятельности административно-распорядительные методы, руководитель должен понимать, что подчиненные по-разному реагируют на них. Существуют три типа подчинения:

1. *Вынужденное*. В этом случае подчиненный чувствует свою зависимость, выполняет приказы или указания только потому, что не хочет иметь неприятностей. Подчиненным движет страх наказания, а данный вид методов воспринимается им негативно, как ограничение его свободы.

2. *Пассивное*. Подчинение сопровождается чувством удовлетворения от того, что подчиненному не нужно принимать самостоятельное решение, он лишь пассивно его выполняет.

3. *Осознанное*. Это высший тип подчинения (внутренне обоснованное), к которому нужно стремиться. В этом случае подчиненный осознает решение, согла-

сен с ним и не испытывает чувства ограничения личной свободы, выполняя его.

В условиях рынка особую роль играют *экономические методы*. Они наиболее адекватны производственным отношениям рыночной экономики, так как непосредственно связаны с реализацией экономических интересов людей. Они в отличие от административных методов предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Их конкретными формами являются: хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой.

Эти методы базируются на непосредственной зависимости материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности.

На сегодняшний день в России существует множество проблем в использовании экономических методов. Как правило, преобладают материальные поощрения и штрафные санкции. Но материальное стимулирование в виде премий не всегда бывает адекватным (соответствует личному вкладу работника), так как фонды ограничены в средствах, и распределение премий часто происходит согласно окладу. Сегодня отсутствует научная и апробированная методика определения стимулов в зависимости от характе-



ра, объемов, сложности труда работников, а также сопоставления стимулов работников различных категорий. Денежные штрафные санкции в виде снижения премий часто не охватывают важнейших кадровых аспектов, которые оказывают непосредственное влияние на результаты труда. Имеются в виду ухудшение психологического климата в коллективе, низкий уровень профессионализма, непродуманные кадровые перемещения.

Экономические методы управления адекватны рыночной экономике, однако и они не являются универсальными. Особенно отчетливо это проявляется в условиях развитого рынка и высокого экономического благосостояния населения. Социологические исследования показывают, что для многих людей, живущих на Западе, деньги уже не являются главным стимулом работы. С помощью чего тогда можно пробудить их творческую активность? Посредством использования социальных и психологических методов, которые начали появляться еще в 1920-х гг. Данные социологических опросов свидетельствуют о том, что успех деятельности руководителя на 85 % зависит от его способности и умений работать с людьми и лишь на 15 % – от его профессиональных знаний.

*Социальные методы.* Удовлетворяя социальные потребности своих сотрудников, организация может

претендовать на определенные успехи и высокие темпы развития, что является главной управленческой задачей.

Использование социальных методов означает создание равных возможностей для всех членов коллектива (вне зависимости от их должностей и заслуг) при получении различных социальных благ; организацию и проведение социального планирования и регулирования, направленных на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива, повышение их производственной активности. В этой связи необходимо остановиться на социальной поддержке в современной организации. Она нацелена на решение ряда социальных задач: регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений; разработку и реализацию системы оплаты и мотивации труда; обеспечение безопасности и охраны труда; повышение качества условий труда и жизни работников и их семей; оздоровление, спорт, физкультуру и организацию отдыха; жилищную политику; корпоративное социальное обеспечение и страхование.

Исследования менеджмента персонала российских предприятий показывают, что сегодня руководители организаций склонны рассматривать социальные программы как большие, но неизбежные расходы, а не как инвестиции в персонал. В то же время руково-

дители осознают всю важность присутствия социальных программ в работе предприятия.

Социальную программу нужно отличать от социальной помощи, определяемой российским законодательством как государственное содействие нуждающимся в помощи гражданам в связи с возрастом, состоянием здоровья, социальным положением, недостаточной обеспеченностью средствами существования.

К социальным методам можно отнести ту социальную политику, которая разрабатывается и проводится фирмой и представляет собой комплекс мер по улучшению жизнедеятельности сотрудников. Основные ее положения регламентированы государством, и сотрудники хорошо осведомлены о возможных социальных гарантиях. Так, для сотрудников важна «белая» система выплаты заработной платы (с указанием страховых и пенсионных отчислений со всей суммы заработка, а также гарантированных отпускных и выплат по больничным листам).

Одним из наиболее важных результатов работы организации в направлении социальной политики является наличие социального пакета как визитной карточки организации. Часто социальный пакет делает компанию привлекательным рабочим местом. Социальный пакет – важный инструмент управления

людьми.

В минимальный компенсационный пакет входит медицинская страховка, часто – бесплатное питание или оплата спортивных мероприятий и транспортных услуг. Но есть организации с развитой социальной политикой, в которых социальный пакет – предмет гордости сотрудников за свою компанию. В него включены помимо указанных пунктов образование за счет организации; всевозможные виды обучения внутри организации; комфортные условия труда (оборудованное удобное рабочее место), возможность карьерного роста, стабильность положения сотрудников и уверенность в завтрашнем дне и др. Все это способствует появлению лояльности к своей организации и формирует внутреннюю мотивацию у сотрудников. Вызывает у них ощущение востребованности и заботы.

Другими формами проявления социальных методов являются обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, проведение различных праздников, торжественных вечеров и собраний, профессиональных конкурсов и т. д.

Одним из важнейших социальных методов является аттестация кадров (оценка персонала с точки зрения соответствия занимаемой должности), которая позволяет оценить вклад в функционирование ор-

ганизации или выявить существующие проблемы и по итогам поощрить или разработать программу коррекционных работ с целью преодоления недочетов в работе.

Способности людей могут реализоваться наиболее полно, а производительность их труда резко повысится, если создан производственный коллектив, где существуют творческая обстановка, здоровый социально-психологический климат, взаимопомощь, подчинение установленному порядку.

Наиболее сложны по своему содержанию *психологические методы* управления. Они основаны на понимании психологической природы человека, структуры его потребностей. Здесь руководителю не обойтись без помощи психологической науки, ибо законы поведения человека скрыты от непосредственного наблюдения. Чтобы применять эти методы, надо знать психологические особенности работников, социально-психологические особенности отдельных групп и коллективов.

Важнейшие из психологических методов – это методы психологического побуждения (мотивации), профессионального отбора, ориентации и обучения. Конкретными формами проявления использования психологического воздействия являются просьба, беседа (в том числе доверительная), критика и самокритика,

авторитет руководителя, личный пример, убеждение, внушение и др. Они наиболее сложны в применении, но и наиболее действенны.

В работе менеджера важным является не только эффективное использование того или иного метода, но и их согласованность между собой, комплексное использование всех групп методов.

## 1.9. Каким должен быть современный руководитель

*Главное различие между процветающими и терпящими неудачи организациями состоит в том, что в первых есть кому заботиться об организации как таковой.*

*Лафайет Рон Хаббард*

Чтобы успешно выполнять свои профессиональные функции, менеджер должен:

- обладать определенными знаниями и умениями;
- соответствующими личными качествами;
- руководствоваться этическими нормами;
- иметь навыки и способности эффективно управлять.

Но непременным условием всех перечисленных характеристик является хорошее здоровье менеджера – как физическое, так и психическое и нравственное. Замечено, что более образованные люди более эффективны в производстве и использовании своего «капитала здоровья»: ведут более здоровый образ жизни, разумнее пользуются медицинскими услугами и т. д.

Рассмотрим выделенные составляющие успешной деятельности менеджера подробнее.

*Знания и умения менеджера.* Во всем мире современный менеджер воспринимается как эффективный, инновационный руководитель. А для этого ему необходимо усвоить закономерности функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного менеджмента, формы и методы мотивации людей, теорию организации и методы моделирования организационных структур хозяйствования, методы комплексного анализа результатов деятельности организации. Менеджер обязан знать действующее законодательство и основы правового регулирования менеджмента в различных отраслях народного хозяйства и его сферах.

Менеджер должен уметь нестандартно мыслить, находить необходимые решения в условиях высокой степени риска.

Необходимые *личные качества менеджера* для успешной работы:

- широкий кругозор;
- инициативность, изобретательность;
- уверенность в себе, целеустремленность;
- коммуникабельность, умение работать в коллективе и с коллективом;
- высокая степень самообладания, стрессоустойчивость;
- психологическая способность влиять на людей;



- ответственность, моральная надежность;
- внутренняя потребность в саморазвитии;
- вера в свои способности и успех;
- следование этическим нормам.

Менеджер в своей деятельности *руководствуется общепринятыми правилами и нормами:*

- пользоваться методами только честной конкуренции;
- выполнять данные обещания и держать слово;
- не манипулировать людьми;
- быть требовательным, но не оскорблять достоинство;
- проявлять воспитанность, иметь хорошие манеры.

*Навыки и способности эффективно управлять.*

- На эффективность управления оказывают влияние <sup>6</sup>:
- умение управлять собой;
  - постоянный личностный рост;
  - навыки и проявление упорства в решении проблем;
  - способность оказывать влияние на окружающих;
  - умение обучать и развивать подчиненных.

Современная экономическая жизнь характеризует-

---

<sup>6</sup> Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 48–53.

ся усложнением происходящих в ней процессов, постоянной борьбой за рынки сбыта, ресурсы и прибыльность, проблемами использования наемных рабочих, стрессами и неопределенностью в работе организаций, «размыванием» традиционных ценностей. Поэтому требования к современному менеджеру растут. Чтобы быть успешным в своей работе, менеджер должен уметь управлять собой (своими эмоциями, поведением, жизнью) и своим временем, ясно мыслить, четко осознавать свои личные ценности и цели, заниматься своим саморазвитием, уметь быстро и эффективно решать проблемы, гибко реагировать на изменения ситуации, использовать современные управленческие приемы и подходы, формировать и совершенствовать группы людей, быть изобретательным и результативным в работе.

# 1.10. Социальная ответственность руководителя

*Попробуй исполнять свой долг, и ты узнаешь себе цену.*

*Гегель*

Выполняя управленческую работу, решая задачи экономического, правового, технологического, социально-психологического, воспитательного характера, руководитель несет ответственность за свою работу и работу подчиненных. Что это значит?

**Ответственность** – это обязательство по выполнению заданий и обеспечению их удовлетворительного завершения.

Ответственность всегда относилась к определенному субъекту и отражала объем задач и обязанностей личности, т. е. пределы долга. Под долгом понимают обязанность личности перед кем-то или перед своей совестью, а под совестью – осознание и переживание ответственности, т. е. понимание смысла совершаемых действий и последствий.

Различают юридическую и социальную ответственность.

Юридическая ответственность означает следова-

ние конкретным законам и нормам государственного регулирования. Эти нормы определяют, что организация или личность может и чего не должна делать.

Социальная ответственность выходит за пределы определяемых законом требований и предполагает добровольный отклик на социальные проблемы в соответствии с социальными нормами, ценностями, моральными обязанностями.

Например, пожертвования в целях помощи инвалидам не регулируются юридическими законами и являются добровольными. Но это пример социально ответственного поведения.

Социальная ответственность связана с выполнением общих правил, которые усваиваются человеком в результате его взросления и жизнедеятельности. Они формируются в процессе социализации начиная с раннего детства и постепенно из требований общества становятся внутренними, психологическими.

Социальная ответственность служит средством внутреннего контроля личности (самоконтроля), т. е. психологической регуляции деятельности, которая осуществляется сознательно и добровольно <sup>7</sup>.

В организации руководитель является основным носителем социально ответственного поведения и

---

<sup>7</sup> Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Интел-Синтез, 2005. С. 283–288.

выполняет различные социальные роли:

- устанавливает смыслы происходящих в коллективе процессов;
- способствует развитию отношений между членами группы;
- направляет действия подчиненных с тем, чтобы избежать излишней напряженности внутри группы;
- транслирует коллективу социально ответственное поведение, а также активность и широкий спектр умений, навыков.

Руководитель является ответственным не только за действия, совершаемые в настоящем, но и за возможные последствия в будущем: за выполнение своих обязанностей и за результаты собственных действий. Более того, руководитель должен чувствовать себя ответственным не только за любое принятое им решение, но и за то, чего он не сделал, хотя был обязан. В таких случаях речь идет об ответственности за бездействие. Руководитель обязан думать о возможных последствиях за несовершение необходимых действий и быть готовым нести ответственность за это. Например, в результате того, что ответственный менеджер не принял решение о проведении проверки техники безопасности (соответствующая проверка не была проведена), на производстве погибли люди.

Принятие ответственности непосредственно свя-

зано с понятием «самостоятельность». Когда решение принимается руководителем лично, то на него ложится весь груз ответственности. В группе же ответственность девальвируется. Как показывает практика, некоторые руководители используют групповое решение для того, чтобы избежать ответственности или разделить ее с членами группы. Поэтому очень важной в практике управления является персональная ответственность руководителя за принятие или непринятие какого-либо решения.

Следует помнить, что именно ответственность руководителя требует от него постоянной психологической готовности к выполнению конкретных действий и бывает главным источником психического напряжения в течение всего рабочего времени.

# Ключевые термины и понятия

*Искусство менеджмента* – умение применять теорию менеджмента, использовать накопленный опыт, творчески управлять организацией.

*Менеджер* – человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации.

*Менеджмент* – умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

# Контрольные вопросы и задания

1. Объясните, для чего необходимо управление.

2. Проанализируйте управленческие процессы, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, – насколько они эффективны.

3. Как вы думаете, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью?

4. Какая зависимость существует между объектом управления и субъектом управления?

5. В чем состоит суть управленческого воздействия?

6. Что такое менеджмент? Какие задачи он решает?

7. В чем состоит отличие управленческого труда от других его видов?

8. Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего; обозначьте их сходства и различия.

9. Дайте определение понятию «менеджер» как субъекту профессиональной деятельности.

10. Сравните понятия «предприниматель», «менеджер», «бизнесмен».

11. В чем заключаются особенности менеджмента как науки?

12. Прочитайте высказывание о менеджменте известного американского теоретика по организацион-



ным проблемам Питера Друкера и ответьте на приведенные ниже вопросы.

Менеджмент – это особый вид деятельности, преобразующий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Менеджмент в сущности является и стимулирующим элементом социальных изменений, и локомотивом значительных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, стал толчком самому значительному социальному феномену: взрыву образования.

### *Вопросы*

- Какое словосочетание выражает главную идею автора?
- Каково отношение автора к менеджменту?
- Как, по вашему мнению, будет развиваться менеджмент в ближайшие десятилетия?

**13.** Ознакомьтесь с ситуацией <sup>8</sup> и проанализируйте ее.

История менеджмента хранит имена выдающихся

---

<sup>8</sup> Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 60.

менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управления ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией Ford, он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Chrysler по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам General Motors и Ford.

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску

необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль работы.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 дол., которую он намеревался получать вплоть до момента стабилизации положения компании, которое, в свою очередь, в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и Chrysler вновь заняла лидирующие позиции на автомобильном рынке.

### *Вопросы*

- В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера, благодаря усилиям которого положение компании Chrysler стабилизировалось?
- Как можно оценить действия Ли Якокка по установлению себе символической оплаты труда:
  - а) красивый жест;
  - б) недостаточно продуманное решение;
  - в) хорошо просчитанный шаг менеджера?

Аргументируйте свои ответы.

**14.** Расскажите о нормах, которые представляют структуру этики бизнеса.

**15.** Какова этическая роль менеджеров в организации?

**16.** Назовите нравственные эталоны и образцы поведения менеджера.

**17.** Назовите черты, присущие хорошим подчиненным.

**18.** Какие мероприятия, направленные на повышение этичности поведения руководителей и подчиненных, следует разрабатывать в организации?

**19.** Сопоставьте понятия «экономическая» и «социальная» ответственность.

**20.** Объясните, что такое «социальная ответственность менеджмента» и имеет ли место это явление сегодня в России?

**21.** Ознакомьтесь с ситуацией<sup>9</sup> и ответьте на приведенные ниже вопросы.

В одной из московских строительных компаний был объявлен прием рабочих различных специальностей. Желающих оказалось много. При приеме на работу с претендентами беседовал менеджер по кадрам, а также руководитель соответствующего участка работы. Будущим работникам предложили зарплату, которая по нынешним временам была не такой уж и плохой. Их заверили, что через три месяца зарплата им будет повышена. Они стали добросовестно работать.

---

<sup>9</sup> Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Интел-Синтез, 2005. С. 290.

Прошло уже не три месяца, а гораздо больше, но зарплату рабочим никто повышать не собирался. Самые активные заинтересовались, почему им не прибавляют обещанную надбавку. Разговор руководителя с ними был не из приятных. Менеджер говорил отрывисто, недоброжелательно, да еще и пригрозил, что если они поднимут еще раз данный вопрос, их здесь больше не будет.

Таковы на данный момент “волчьи” законы нашего рынка труда.

### *Вопросы*

- В чем состоит ошибка поступивших на работу?
- Почему была нарушена социальная ответственность работодателя?
- Понесет ли руководитель ответственность за свои действия?
- Как нужно было действовать будущим работникам еще на стадии поступления на работу в эту фирму, чтобы избежать подобного развития событий?
- Можно ли исправить сложившуюся ситуацию? Каким образом?

**22.** Ознакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы, приведенные ниже.

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям), и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

### *Вопросы*

- Чью позицию вы разделяете и почему?
- Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед

страной? И если да, то в какой форме?

- Будет ли ему в конечном счете это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

- В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом в масштабах:

- а) фирмы;*

- б) региона, страны?*

## Глава 2. История менеджмента <sup>10</sup>

Изучение прошлого делает картину настоящего более логичной и конкретной. Анализируя происхождение и развитие концепций менеджмента, можно лучше понять инструменты профессии менеджера.

---

<sup>10</sup> По материалам книг: *Гвишиани Д.М.* Организация и управление. М.: КноРус, 2009 и *Маршев В.И.* История управленческой мысли: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2005.



## **2.1. Условия и факторы зарождения и развития менеджмента**

Основы управленческой мысли были заложены еще в далеком историческом прошлом. До нас дошли отдельные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления в эпоху античности. Так, в Древней Греции Платон говорил о необходимости специализации производственных процессов. Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, которое составляет основу их труда: «Главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний».

В Древнем Риме Катон Старший (234–149 г. до н. э.) советовал владельцу земли «посмотреть, как далеко продвинулась его работа, что сделано и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе и объяснения, почему часть ее не выполнена». Советовалось также дать управляющему план работ на год.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель

Никколо Макиавелли (1469–1527). Ему принадлежат слова: «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать способности и удержать их преданность».

В своих работах Макиавелли касался вопросов изучения стиля работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных.

В Новое время многие мыслители пытались ответить на вопрос: что же движет людьми, побуждает их к активным действиям?

Англичанин Т. Гоббс (1588–1679) в 1651 г. и позднее его соотечественник Дж. Локк (1632–1704) доказывали, что основной мотив человеческого поведения – стремление к власти. Этот вывод был сделан при осмыслении поведения аристократии.

Развитие управления неразрывно связано с прогрессом производства.

Великий экономист А. Смит (1723–1790) сформулировал идею «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей.

Большое влияние на формирование многих современных направлений менеджмента оказало учение Р.

Оуэна (1771–1858). Его идеи гуманизации производства, признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Переход к крупному машинному производству привел к тому, что на производстве появился специальный человек – мастер, который устанавливал производственные задания, продолжительность рабочего дня, осуществлял контроль, перемещение, наказание. Его власть над подчиненными ему рабочими была неограниченной. Задачей индустриального управления было добиться высокой отдачи от труда рабочих.

Со временем все больше проявляется необходимость научного управления для решения назревших производственных проблем. На рубеже XIX и XX вв. в характере производства произошли крупнейшие сдвиги: наступила эпоха электричества, телефона, телеграфа, радио, дизельных судов, новых способов выплавки стали, автомобиля и аэроплана. Резко возросли масштабы производства, стали применяться дорогостоящее оборудование и сложнейшие технологии.

Уровень подготовки мастеров и инженеров был явно недостаточным, их деятельность основывалась скорее на интуиции, чем на применении научных методов. Обострившаяся конкуренция, изменчивая

внешняя среда требовали развития знаний, как лучше использовать ресурсы. Назрела необходимость коренного изменения модели управления производством. Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в XIX в., достижения в экономике, социологии и психологии). Они-то и позволили создать концепцию научного менеджмента.

## **2.2. Тейлор – основоположник школы научного управления**

Как уже упоминалось, основателем школы научно-менеджмента считается Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) – инженер-практик и менеджер.

Широкое использование электрической энергии на предприятиях и механизация ручного труда привели к увеличению продуктивности и массовому производству техники. Накопление ресурсов и развитие технологии ярко высветили главное препятствие на пути к более высокой производительности, которым являлись незрелые формы управления. Труд был сильно специализирован и требовал координации, интеграции и систематизации работы. И совсем не случайно, что первые попытки упорядочить процессы управления исходили от инженеров, которые создавали оборудование, содействовали его внедрению и оказывали большую помощь в решении управленческих проблем в рамках цеха.

Одним из этих инженеров является Фредерик Тейлор, внесший огромный вклад в систематизацию управления. Его по праву считают «отцом» научного менеджмента.

Тейлор получил степень инженера-механика в

1883 г.

У него не было опыта управления, и он полагался исключительно на собственные исследования.

Система сдельной работы, введенная еще задолго до Тейлора, пробуждала инициативу только оплатой выпуска продукции. Однако стандарты не работали, работодатели урезали зарплату рабочим, как только те начинали зарабатывать больше, система в конечном счете была неэффективной. Рабочие ради защиты своих интересов скрывали новые более прогрессивные методы и приемы работы.

Изучение времени операций стало основой всей системы Тейлора. При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, измерялось и фиксировалось время, затрачиваемое на каждое элементарное движение в исполнении наиболее умелого и квалифицированного ее исполнителя. Затем создавалась картотека элементарных операций и времени, затрачиваемого на их выполнение. Это вело к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов работы.

Разрабатывая свою систему оплаты труда, Тейлор выделил цели, которые должны преследоваться каждым предприятием:

- каждый рабочий должен получать наиболее слож-

ную для него работу;

- каждый рабочий должен призываться выполнять максимум работы, на который способен первоклассный рабочий;

- каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, должен получать надбавку от 30 до 100 % за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

Тейлор определил первоклассного работника как физически подходящего к определенной работе и расположенного работать хорошо. В определении норм для каждой работы Тейлор исходил из темпа, который первоклассный работник мог сохранять годами без ущерба для здоровья.

Тейлор создал также систему управления заданиями. Он определял менеджмент как точное знание того, что хочешь получить от человека (конкретный результат), и наблюдение за тем, как он делает свою работу наилучшим и наиболее дешевым способом. Понимая, что система работы работника зависит от тщательного планирования, Тейлор создал концепцию управления заданиями, которая впоследствии стала называться научным менеджментом. Менеджмент по заданиям состоял из двух частей:

- 1) каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точны-

ми указанием времени для каждого этапа работы;

2) рабочий, выполнивший задание в определенное время, получал более высокую зарплату, чем тот, кто затрачивал времени больше необходимого.

Типичный менеджер тех дней не умел и не занимался планированием. Новый стиль управления по Тейлору отличался отделением процесса планирования работы от ее исполнения, что явилось значимым достижением того времени.

Чтобы справиться с возрастающей сложностью управления, Тейлор создал уникальную форму руководства, которую он обозначил как «функциональный руководитель».

Тейлор определил признаки хорошего руководителя низшего звена: ум, образование, специальные или технические знания, ловкость руководителя или сила, такт, энергичность, выдержка, честность, собственное мнение и здравый смысл, хорошее здоровье.

С самого начала новаторские методы Тейлора вызвали сопротивление со стороны управленцев, рабочих и профсоюзов. Однако его методы работали, от применения его разработок общество получало рост производительности, хозяева – более высокие прибыли, потребители – более дешевые товары, рабочие – увеличение доходов.

С 1901 года он начинает излагать свою систему в



лекциях и письменных работах. Спустя три года он становится президентом весьма престижного в США Американского общества инженеров-механиков. Основным местом преподавания Тейлора был Гарвард, где его зимние циклы проводились с 1909 по 1914 г. Он был исключительно интересным лектором, так как иллюстрировал теоретические положения примерами и излагал свои идеи языком своих собеседников – рабочих, используя анекдоты и слэнг простонародья.

Пропагандистская деятельность Тейлора и борьба профсоюзов против тейлоризма толкали основателя научного менеджмента на поиски аргументов и осмысление сделанного, в результате чего была сформулирована своеобразная философия менеджмента.

В первом десятилетии двадцатого столетия Президент Т. Рузвельт выразил беспокойство по поводу истощения ресурсов Америки. Тейлор, который почти три десятилетия боролся против неправильного использования ресурсов, оказался ко времени. Его главный труд «Принципы и методы научного менеджмента» был опубликован в 1911 г. и принес автору широкую известность. В книге хорошо иллюстрировалось, какими огромными могут быть потери из-за низкой эффективности работы. Средством сокращения этих потерь является систематический менеджмент.

Тейлор доказывал, что лучший менеджмент – это истинная наука, базирующаяся на определенных законах. Принципы научного менеджмента при правильном использовании дают удивительные результаты.

Научный менеджмент можно определить как процесс соединения физических ресурсов с человеческими ресурсами для достижения целей организации. С технологической стороны научный подход Тейлора был направлен на анализ существующей практики в целях стандартизации и рационализации использования ресурсов. Со стороны человеческих ресурсов он искал наиболее высокую степень индивидуального развития и вознаграждения путем уменьшения усталости, научного отбора, соответствия способностей работника выполняемым им работам, а также путем стимулирования работника. Тейлор и его современники признавали, что работа по управлению – это определенная специальность.

Тейлор выделил четыре группы управленческих функций: выбор цели, выбор средств, подготовка средств и контроль результатов.

На смену существовавшим расплывчатым принципам управления Тейлор предложил строгую научную систему знаний о способах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себесто-

имости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое.

Заслуги Тейлора неоспоримы, его творческое наследие прославило его имя. Наиболее известными его книгами являются «Сдельная система» (1895), «Цеховой менеджмент» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911).

## 2.3. Другие представители школы научного управления

Тейлор был центральной фигурой движения научного менеджмента, но люди, окружавшие и знавшие его, также содействовали становлению и распространению научного менеджмента. Как и Тейлор, это были яркие и неординарные личности. Среди них Генри Гантт (1861–1924), занимавшийся разработками в области методики премиальной оплаты, составивший карты-схемы для производственного планирования (ленточные графики Гантта), а также внесший свой вклад в разработку теории лидерства.

После смерти Гантта (1919) популяризатором его идей стал Уоллес Кларк (один из работников консультационной фирмы Гантта), издавший в 1922 г. книгу «График Гантта: рабочий инструмент управления». Книга была переведена на восемь языков; благодаря ей мир узнал о графическом средстве планирования и контроля.

Немалый вклад в становление научного управления внесли Френк и Лилиан Гилбреты, которые упорно искали пути повышения эффективности труда через усовершенствование многих ручных операций. Они использовали наблюдения, замеры, микрохрономет-

раж. Супруги Гилберты разработали метод анализа микродвижений рабочего, в основе которого лежали кинограммы этих движений с последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Книги Френка Гилберта (1868–1924) «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений» (1911) получили большую известность.

Франк и Лилиан Гилбреты были ведущими консультантами по промышленной эффективности, а Ф. Гилбрет был еще и талантливым строителем-подрядчиком.

Лилиан Гилберт (1878–1972) первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой. В 1915 году она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии.

Кроме супругов Гилбертов и Г. Гантта последователем Тейлора был Гарингтон Эмерсон (1853–1931) – американский организатор производства, разработавший комплексный, системный подход к организации управления.

Широко известна его книга «Двенадцать принципов производительности» (1912), в которой он сформулировал принципы эффективной организации труда отдельного исполнителя и производственного процесса предприятия, предложил методику достижения мак-

симальной эффективности управления.

Эмерсон выделил следующие принципы производительности.

1. Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персоналу.

2. Здравый смысл. Имеется в виду мужество посмотреть правде в глаза: если в организации производства присутствуют трудности, значит, имеются конкретные причины, вызывающие их, и которые зависят от организаторов и менеджеров. Необходимо найти эти причины и смело и решительно устранить их.

3. Компетентная консультация. Целесообразно и выгодно привлекать к совершенствованию системы управления специалистов в этой области – социологов, психологов, конфликтологов и пр.

4. Дисциплина: каждый управленец и исполнитель должен четко знать свои обязанности.

5. Справедливое отношение к персоналу, выражающееся в идее «лучше работаешь – лучше живешь». Произвол в отношении работников должен быть исключен.

6. Обратная связь. Позволяет быстро, надежно и полноценно учитывать и контролировать предпринятые действия и выпущенную продукцию.

7. Порядок и планирование работы.

8. Нормы и расписания. Учет затрат и избегание неоправданных трудовых затрат, потерь времени, материалов, энергии.

9. Нормализация условий. Нужно создавать такие машины и технологии, которые дали бы возможность человеку производить больше и лучше.

10. Нормирование операций. Труд необходимо нормировать так, чтобы рабочий был в состоянии выполнить задание и хорошо заработать.

11. Письменные стандартные инструкции.

12. Вознаграждение за производительность.

Ведущими принципами Эмерсон считал точно поставленные цели и здравый смысл.

Двенадцать принципов организации труда, предложенные Эмерсоном, и в настоящее время эффективно используются в практике управления.

Итак, рассмотрев основные идеи первопроходцев нового научного управления производством, можно сказать, что они возникали из инженерной практики и не сразу были приняты и осознаны рабочими и управляющими.

Появление концепции научного управления – переломный этап развития научной мысли об управлении, в результате которого оно стало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Родилась новая наука, выявляющая методы и подходы, ко-

которые эффективно могли быть использованы практиками для достижения целей организации.



## 2.4. Административное управление (классическая школа)

Современник Ф. Тейлора, французский исследователь Анри Файоль (1841–1925), изучая процесс управления, внес огромный вклад в управленческую науку в Европе, став основателем первой научной теории в этой области.

Анри Файоль занял должность генерального директора горнодобывающей компании в 1888 г., когда она двигалась к банкротству. Файоль сумел предотвратить «падение», и к тому моменту, когда он собрался покинуть компанию (в возрасте 77 лет), экономическое и финансовое состояние фирмы было налажено и стабильно. Ко времени отставки Файоля компания превратилась в один из самых мощных, славящийся своими административными, техническими и научными кадрами французский концерн.

На основе собственного опыта Файоль начал формулировать идеи административной теории уже в 1900 г., когда выступил с докладом по управлению перед членами Международного конгресса по проблемам горной и металлургической промышленности.

В 1908 году он подготовил тезисы к юбилею Общества добывающей промышленности, в которых вы-

двинул свои четырнадцать общих принципов управления.

Его первое упоминание об элементах управления относится к 1916 г., когда была опубликована его основная работа «Общее и промышленное управление». Следует сказать, что работы Файоля долгое время даже во Франции не были востребованы из-за сильной популярности работ Тейлора.

Файоль выдвинул и развил идею об универсальности организаторских функций, среди которых присутствуют: 1) производственная; 2) коммерческая; 3) финансовая; 4) функция безопасности; 5) бухгалтерский учет и 6) управленческая – планирование, организация, распорядительство, координация и контроль.

Файоль подробно разработал только управленческую функцию, поскольку остальные уже и так хорошо были освоены и применялись в практике.

В старой системе подготовки кадров не было управленческой подготовки, так как отсутствовала теория. Каждый менеджер следовал своим методам, принципам, но никто никогда до Файоля не пытался сформулировать правила и обобщить опыт в рамках теории администрирования.

Это сделал Файоль, указав, что:

1) менеджмент является отдельным умением, применимым во всех видах предприятий и организатор-

ской деятельности;

2) это умение становится все более важным и определяющим по мере восхождения по иерархической лестнице;

3) управленческим знаниям и умению можно обучить.

Четырнадцать управленческих принципов Файоля включают в себя следующее.

1. Разделение труда. Оно может применяться и к организаторским действиям.

2. Власть – это право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться.

3. Дисциплина в своей сущности основана на повиновении и уважении между фирмой и служащими.

4. Единство распорядительства: распоряжения служащему должен отдавать только один начальник.

5. Единство руководства означает одного руководителя и одну программу действий, имеющих ту же самую цель.

6. Подчинение частных интересов общим – этот принцип был призывом к ликвидации честолюбия, эгоизма, лени, слабости и других человеческих страстей, которые рождают конфликты, когда индивидуум или группа пытаются преобладать, господствовать в организации.

7. Принцип вознаграждения персонала. Способ

оплаты зависит от многих факторов, и цель системы компенсации труда состоит в том, чтобы сделать персонал более полезным и увлеченным.

8. Централизация. Степень централизации должна изменяться согласно обстоятельствам: все факторы, которые свидетельствуют о важности роли подчиненных, говорят в пользу децентрализации, все те, которые подтверждают ее незначительность, требуют централизации.

9. Наличие иерархии (скалярная цепь) – цепь руководящих должностей, от высшего звена до низшего. Она показывает направление линии власти и каналов передачи коммуникаций.

10. Порядок. Каждая вещь должна иметь свое место и находиться там. Этот принцип применялся как к материальным вещам, так и к персоналу.

11. Справедливость должна исходить из доброты и правосудия, обеспечивая хорошие отношения между служащими.

12. Постоянство состава персонала обеспечивает планирование персонала и условия для замены человеческих ресурсов.

13. Инициатива как принцип призывает индивидуумов проявлять рвение и энергично трудиться.

14. Единение персонала – создание гармонии и единства в пределах фирмы.

Ранняя фабричная система отразила многие из этих принципов на практике, но вклад Файоля в том и состоял, что он сумел объединить их в концептуальной схеме. Для описания функций менеджера Файоль использовал термин «элементы управления». Первый элемент управления – объединенная функция планирования и предвидения – являлся универсальным и фундаментальным для всех организаций. Упор Файоля на долгосрочное планирование составляет уникальный вклад в развитие управленческой мысли; эти мысли важны сегодня не меньше, чем во времена их формулирования.

Второй элемент управления – организация, которая включала в себя условия для структурирования действий и отношений, а также подбор, оценку и обучение персонала.

Руководство – функция, имеющая целью вовлечение подчиненных в круг интересов предприятия.

Координация означала согласование всех действий на предприятии, чтобы облегчить его функционирование и добиться успеха.

Контроль состоял из проверки – все ли протекает согласно принятой программе, отданным приказам и установленным принципам.

Итак, Файоль ориентировался на высший менеджмент. Разрабатывая свою систему управления, наи-

большее внимание он уделил администрированию, планированию и организации. Упор на эти функции иллюстрировал важность их по отношению к другим.

Идеи Файоля живы и сегодня, используются на современных предприятиях и поэтому могут казаться само собой разумеющимися и даже банальными. То, что сегодня кажется простым, не должно вести к недооценке заслуг Файоля. Его концепция административной теории, применимой ко всем типам организованного предприятия, стала важной вехой в истории управления.

Идеи Файоля были признаны универсальными, поскольку они оказались более явными и не теряющими свою актуальность во времени, нежели идеи Тейлора.

Продвижению и популяризации теории Файоля способствовали работы Линдела Урвика (1891–1983), британского военного офицера, чиновника и консультанта по управлению. В своих работах Л. Урвик развил основные идеи Файоля. Главное внимание Урвик уделял разработке принципов построения формальной организации.

## **2.5. Школа «человеческих отношений»**

Самыми известными деятелями, чьи работы повлияли на развитие школы «человеческих отношений», считаются Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Мэри Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц», а знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, проводимые с 1927 г. на заводах «Уэстерн Электрик» в американском городе Хоторн, открыли новое направление в теории управления, акцентирующее внимание на человеческом аспекте эффективности. При всей неоднозначности оценки хоторнских экспериментов их принципиальное значение огромно: они изменили менеджмент и стали вершиной западной индустриальной социологии первой половины XX в.

### **2.5.1. Философия менеджмента М.П. Фоллетт**

Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933), знаток философии и политической науки, заинтересовалась новой

возникающей дисциплиной – социальной психологией. Она обобщила идеи Тейлора и предвидела многое из того, к чему позже пришли исследователи Хоторна.

Фоллетт была известна как политический философ. Ее идеи изучались многими бизнесменами, к проблемам промышленного управления Фоллетт обратилась, когда в 1924–1925 гг. она была приглашена для чтения лекций под покровительством Бюро по управлению персоналом.

Если исходить из понимания управления как универсального феномена, то процесс политического управления может быть использован для менеджмента бизнес-организациями. Когда сотрудники почувствуют себя в определенном смысле партнерами по бизнесу, они будут более качественно выполнять свою работу. И сделают это не вследствие некоего «золотого правила», а по причине общности своих интересов с менеджментом.

Фоллетт предлагала заменить повиновение боссу «законом ситуации»: человек не должен отдавать приказы другому, а оба должны согласиться с тем, что требует ситуация. Закон ситуации основывается на научном менеджменте, требующем подчинения фактам, составлявшим основу приказа. Сущность хороших человеческих отношений создавало ощущение работы с кем-то, а не под чьим-то руководством. Ме-



менеджмент не должен осуществлять власть над рабочими, как и профсоюзы не должны практиковать власть над менеджментом. Совместно применяемая власть есть содействие, а не принуждение.

Другой проблемой, которой занималась Фоллетт, была тема лидерства. Наилучший лидер тот, кто агитирует людей служить не ему, а общему результату. Понимая, что простым убеждением невозможно создать новый тип лидерства, Фоллетт призывала к развитию научного подхода к принятию решений и развитию мотивации служения обществу. Фоллетт считала, что люди должны подходить к освоению профессии менеджера так же серьезно, как и к освоению других «ремесел».

## **2.5.2. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо**

Существовавшие в начале XX в. знания в области психологии не были связаны с проблемами трудовой деятельности, а признание человеческого фактора ограничивалось такими вопросами, как заработная плата, материальная заинтересованность и установление формальных отношений соподчинения.

Элтон Мэйо (1880–1949) изначально задумывал эксперимент для того, чтобы определить влияние

условий работы на производительность труда. Это было в духе тейлоровских идей. Но результаты экспериментов оказались столь новыми и необычными, что дали начало новому направлению в научном менеджменте.

Главным достоинством исследований в Хоторне явилось развитие социального аспекта в работе предприятия.

В исследованиях в роли испытуемых выступили две группы рабочих, одна из которых являлась экспериментальной, а другая – контрольной. Когда ассистенты Мэйо проанализировали данные наблюдений, было обнаружено, что независимо от характера изменений физических условий труда (увеличение-уменьшение освещенности в цехе, увеличение-уменьшение времени отдыха и т. д.) производительность труда увеличивалась (как в контрольной, так и в экспериментальной группе).

Эксперимент длился восемь лет, и в течение этого времени была проделана огромная исследовательская работа (одних только интервью с работниками разных заводов, принадлежащих Western Electric, было проведено 20 тыс.).

Хоторнские эксперименты продемонстрировали всю важность социальных потребностей работников. Социальные потребности реализуются через отноше-

ния с коллегами. Люди, желая удовлетворять потребности в общении, помощи, симпатии, защите, спонтанно кооперируются в неформальные группы, сеть которых составляет неформальную организацию. Эти группы оказывают большое влияние на работу и ее результаты.

Одним из результатов хоторнских исследований явилось осознание новых менеджерских качеств – умение понимать поведение работников, советовать, мотивировать, руководить и строить коммуникации с людьми.

Исследования в Хоторне показали, что:

1) реализация социальных и психологических потребностей человека также эффективна в качестве стимулов, как и деньги;

2) социально-психологическое взаимодействие в рабочей группе так же важно, как и организация выполняемой работы;

3) нельзя игнорировать человеческий фактор при любом правильном планировании управления.

Среди рекомендаций школы «человеческих отношений» – создание благоприятных отношений между управляющими и подчиненными, комфортного морального климата в коллективе, предоставление работникам более широких возможностей общаться на работе, изучение потребностей работников, консуль-

тации с ними.

Можно сказать, что с возникновением школы «человеческих отношений», начинает развиваться психологическая составляющая менеджмента.

Итак, мы назвали три основные школы:

- 1) научное управление;
- 2) административное управление;
- 3) «человеческие отношения».

Использование достижений этих школ делает возможным создание высокоэффективных методов управления.

## 2.6. Основные теоретические подходы к менеджменту

В результате дальнейшего развития общества необходимость конкретного использования управления становилась все более очевидной, увеличивалось и число теорий и подходов к управлению, каждый из которых имеет свою ценность и вносит свой вклад в общую теорию и практику менеджмента. Менеджер, осуществляя управленческую функцию, использует в своей работе самые разные подходы, подобно художнику, использующему многообразие красок при создании картины.

Самыми известными подходами являются:

- 1) подход с точки зрения поведения человека;
- 2) количественный подход (наука управления);
- 3) системный подход;
- 4) ситуационный подход.

Существование во времени основных направлений и подходов отображено в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Эволюция управленческой мысли в XX в. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Менеджмент организации: учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Са-

Основные направления научной мысли (школы и подходы)	Годы								
	1885	1920-е	1930-е	1940-е	1950-е	1960-е	1970-е	1980-е	1990-е
Научный менеджмент	+	+							
Классическая школа		+	+	+	+				
Школа «человеческих отношений»			+	+	+				
Поведенческие науки					+	+	+	+	+

## Окончание

Основные направления научной мысли (школы и подходы)	Годы								
	1885	1920-е	1930-е	1940-е	1950-е	1960-е	1970-е	1980-е	1990-е
Количественный подход					+	+	+		
Системный подход					+	+	+	+	+
Ситуационный подход							+	+	+
Новые подходы								+	+

Скажем несколько слов о каждом из названных теоретических подходов.

*Подход с точки зрения поведения человека.* Появление данного подхода связано с развитием таких наук, как психология и социология. Его основоположником считают Ч. Бернарда (1887–1961), который в 1938 г. опубликовал работу «Функции администратора». Среди наиболее поздних исследователей, отдававших данному подходу предпочтение, можно назвать К. Аджириса, Т. Лайкерта, Ф. Герцберга, А. Маслоу.

Это направление базируется на идеях поведенческой психологии (бихевиоризма – науке о поведении), которая описывала поведение человека с помощью схемы: «стимул → реакция»: определенное поведение есть реакция на определенный стимул. Перенос этой схемы на управление означает: эффективная работа – это положительная реакция на хорошее вознаграждение (материальное или моральное) в качестве стимула.

Основной целью менеджмента школа «поведенческих наук» считала повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Большое внимание исследователи этой школы придавали налаживанию межличностных отношений. Задачу менеджмента видели в создании условий, способствующих развитию актуальных способностей человека, в активном подключении ра-

ботников к задачам организации.

Значительные изменения в экономической жизни общества произошли в послевоенный период. Влияние научно-технической революции, начавшейся в середине 1950-х гг., было огромным: активно формируются рыночно-предпринимательские структуры, развитие производства в сфере потребительских товаров и услуг ведет к невиданному ранее росту числа средних и малых организаций, работающих на свои сравнительно небольшие группы потребителей. Менеджмент же в те годы был ориентирован прежде всего на управление крупными корпорациями. Новые экономические условия потребовали новых систем управления, которые учитывали бы динамизм рынка и позволяли быстро и гибко приспосабливаться к его изменениям. Но и крупнейшие корпорации в условиях ожесточенной конкурентной борьбы в послевоенный период нуждались в методах оптимизации принимаемых ими решений и сохранения сложных организационных отношений между всеми составными частями организации.

Количественный и системный подходы – известный отклик на эти проблемы.

В рамках количественного подхода, использующего кибернетику, математику, статистику, инженерные науки, стали исследоваться операционные проблемы



организации и разрабатываться математические модели. Модель – упрощенный аналог изучаемого реального объекта. Она отражает существенные свойства моделируемого объекта и облегчает понимание его сложностей.

Развитие компьютеров позволило исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности, приближать модель к реальности и упрощать решение сложнейших проблем управления запасами, массового обслуживания и др. Наиболее известными являются модели распределения ресурсов, управления запасами, массового обслуживания, выбора стратегии развития.

Позднее появилась *теория принятия решений*. В ее рамках разрабатываются:

- методы математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях;
- алгоритмы выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
- количественные прикладные и абстрактные модели экономических явлений, в том числе модели воспроизводства, баланс затрат и выпуска продукции, прогнозирование научно-технического и экономического развития.

Представителями данного направления являются

Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, Л.В. Канторович, В.В. Новожилов и др.

*Системный подход* положил начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению. Организация стала пониматься как система – некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей (подсистем), которыми являются отделы, сферы, уровни управления. Каждая подсистема вносит свой вклад в характеристики системы, все части взаимосвязаны. Системный подход требует использования принципа обратной связи между частями и целым, целым и окружением (т. е. средой). Организация – открытая система, т. е. она взаимодействует с внешней средой, которая в значительной степени определяет ее выживаемость.

Согласно системному подходу важнейшим в менеджменте является следующее.

- выделение объекта исследования;
- определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- описание влияния каждой из подсистем на систему и обратное влияние системы на объект подсистемы;
- учет воздействия среды на организацию;
- определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

Современная научно-техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда организации в противоположность прежнему сравнительно плавному, размеренному и вполне определенному ходу событий все время стремительно меняется. Основным принципом современной теории организации стал принцип гибкости. Была разработана теория непредвиденных обстоятельств, которая транслировала следующее: на организацию компании огромное влияние оказывают условия рынка и технологии; тип организации зависит от специфических требований, предъявляемых компании внешней средой.

Новые реалии отразил *ситуационный подход*, который представляет собой логическое продолжение теории систем.

В центре внимания данного подхода находится конкретная ситуация, т. е. набор обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе своего функционирования. Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных в конкретных обстоятельствах переменных.

Ситуационный подход не есть набор предписываемых руководств, это, так же как и системный подход, скорее способ мышления, нацеливающий на доскональный анализ ситуации, применение различных методик и концепций к различным конкретным ситу-

ациям. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методологию подхода можно определить такими обязательными действиями, как: анализ ситуации под углом зрения ее воздействия на организацию, определение подхода и способа реагирования, использование стиля управления в соответствии с потенциалом и культурой организации, проведение изменений в целях адаптации организации к ситуации и достижения наивысшей эффективности.

Главный тезис сторонников ситуационного подхода к менеджменту – «лучшего способа» управления, пригодного во всех ситуациях, не существует. Ситуационный подход составляет основу активно разрабатываемой в настоящее время *концепции стратегического управления*, одним из основоположников которой является крупный американский специалист в области менеджмента Игорь Ансофф (1918–2002).

Последние десятилетия прошлого века характеризовались исключительно непредсказуемостью, нередко непонятными и неконтролируемыми процессами. Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями, и именно в этом заключена возможность диало-

га между практикой управления и наукой, успешного использования достижений науки в практике. Создание теории хаоса и сложности, применение ее в управлении сложными системами является перспективным направлением повышения эффективности работы организаций.

В последнее время в развитии менеджмента просматриваются три наиболее интересные тенденции.

Во-первых, происходит некоторый возврат к прошлому, осознание значения материальной, технической базы современного производства и услуг. Это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, роли производительности и качества продукции для победы в конкурентной борьбе.

Во-вторых, наблюдается усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций.

В-третьих, происходит усиление международного характера управления.

В связи с интернационализацией управления перед управленческой теорией и практикой возникает много новых вопросов, важнейшими из которых являются: общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, ме-

тоды управления, которые являются универсальными и действуют в конкретных условиях разных стран; особенности национального стиля в управлении и др.

## **2.7. Развитие менеджмента в России**

### **2.7.1. Научные основы менеджмента в дореволюционной России (до 1917 г.)**

В России разработка научных основ менеджмента велась в рамках научной организации труда (НОТ), а понятия «научное управление» и «научная организация труда» употреблялись как синонимы.

Первые упоминания о тейлоризме появились в 1908–1909 гг. в журналах «Металлист» и «Записки Русского технического общества». Пик интереса к творчеству Ф. Тейлора приходится на предвоенные годы, когда в ряде петербургских и московских организаций проходят публичные диспуты о западных новинках НОТ. Переводятся основные работы Ф. Тейлора, Ф. Гилбрета, Г. Гантта и др.

Пик популярности идей Тейлора в России пришелся на 1913 г., когда появился журнал «Фабрично-заводское дело», на страницах которого систематизировалась самая разнообразная информация о создате-

ле научного менеджмента.

До и после революции 1917 г., а именно в 1920-х гг., система Тейлора имела своих сторонников и противников в России.

Критики тейлоризма (В. Ленин, В. Воронцов, П. Маслов, И. Поплавский, Г. Алексинский) полагали, что в России внедрение системы Тейлора принесет выгоды только бизнесменам, которые позаимствуют у Тейлора форсированный труд рабочих.

Сторонники технократической ориентации (Р. Поляков, Н. Сарровский, В. Железнов и И. Озеров) видели в этой системе потенциал научно-технического прогресса. Одновременно они предостерегали от механического переноса чужих идей, выступали за учет исторического опыта нации и трудовую этику народа.

## **2.7.2. Научная организация труда в Советской России**

Отношение В. Ленина к Тейлору изменилось с приходом большевиков к власти. В 1918 году он заявил, что построить социализм без высокой культуры и производительности труда невозможно, а это в свою очередь невозможно без внедрения тейлоризма.

Массовое движение за научную организацию труда и управления развивалось в самых разнообраз-



ных формах, в частности появилось множество научно-исследовательских институтов.

Рассматриваемый период развития научного менеджмента в нашей стране представлен работами рядом ярких и одаренных специалистов, среди которых А.А. Богданов (1873–1928), известный как выдающийся экономист, философ, писатель. Главным научным трудом Богданова считают его фундаментальную монографию в трех томах «Всеобщая организационная наука (тектология)», которая появилась в результате научного поиска универсальных принципов организации, присущих и живой, и неживой природе.

Автором концепции о физиологическом оптимуме является О.А. Ерманский (1866–1941). Он был одним из первых российских ученых, подвергших глубокому критическому анализу западные теории научной организации труда и попытавшийся выделить в них сильные и слабые стороны.

Суть теории физиологического оптимума – получение возможно большего полезного результата на единицу затрат. Для этого требуется углубленное познание закономерностей производственных процессов. Главное достоинство концепции в том, что она содержит идеи о необходимости поддержания интенсивности труда на оптимальном, научно обоснованном уровне.

Несомненным лидером отечественной науки управления и НОТ в 1920-х гг. является А.К. Гастев (1882–1941), возглавлявший Центральный институт труда (ЦИТ). Гастев написал более 200 монографий, брошюр и статей. Под его руководством институт превратился в ведущий исследовательский, учебный и практико-рационализаторский центр России в области научной организации труда и управления.

Основная заслуга Гастева состоит в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки – социальной инженерии, соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства. По методикам ЦИТа подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ.

Гастев и сотрудники института понимали, что в условиях крайней разрухи и полной отрезанности от всего культурного мира («железный занавес») от них ждут практических указаний того, как следует планировать производство, стимулировать труд, эффективно работать, чтобы добиться восстановления промышленности страны. Однако, по мнению Гастева, проблема была гораздо обширнее, ибо требовалась полная реконструкция всей производственной струк-

туры, и прежде всего изменение отношения к трудящемуся – главной производительной силе.

Решение этой грандиозной задачи ЦИТ связывал с развитием науки о труде и управлении производством, которая должна была выявить методы преобразования труда из тяжелого ярма для рабочих в положительный творческий процесс. Идейные постулаты ЦИТа сформировались как оригинальная, самобытная, но вместе с этим вобравшая в себя все самое ценное западной управленческой мысли (прежде всего концепции Тейлора) концепция.

Фундамент этой концепции составляла идея решающей роли человеческого фактора.

Гастев и его сотрудники стремились делать, как делал в свое время Тейлор: разбить каждую операцию на элементарные слагаемые и добиться с помощью хронометража создания оптимальных методов работы.

Методика ЦИТ предусматривала возможность проявления личной инициативы по изменению нормы или стандарта и рассматривалась ее авторами как прививка определенной организационно-трудовой бациллы каждому участнику производства. Эта знаменитая идея ЦИТ получила название «трудовой установки». Гастев отмечал, что Тейлор и Гилберт не создали методики, которая заражала бы массы, за-

ставляла бы их проявлять непрерывную инициативу. Целью методики Гастева было заставить рабочих быть активными. При этом концепция была нацелена на изменения не только в сфере производства, но и в общей культуре людей.

Большое внимание Гастев уделял культуре труда. Основным правилом совместного труда он считал умение ставить на первое место не собственные, а общие интересы.

На вершине пирамиды культуры труда находится культура рабочего класса. Осознание того, что средства производства теперь являются собственностью класса, формирует в пролетариате принципиально новое отношение к труду. Рабочий становится творцом и распорядителем.

Гастев уделял большое внимание консультационной работе. Результатом этой деятельности стали интересные выводы о качествах, которыми должна обладать эффективная система управления: дисциплина; точная установка последней инстанции разрешения каждого вопроса; каждый работник должен четко знать свои права и обязанности; каждый работник должен нести ответственность за точность и своевременность выполнения своих обязанностей и распоряжений администрации.

## **2.7.3. Наука управления в 1930–1980-х гг**

Активное развитие отечественной науки управления в 1920-х гг. сменилось застоем в 1930–1950-х гг. С отходом от принципов нэпа и упрочением административно-командной системы научная организация управления становилась все более не востребова­ нной и вскоре была отвергнута административной системой как буржуазная выдумка. Однако искоренить полностью научную организацию не удалось: индустриализация, выдвинув на передний план развитие тяжелой промышленности, потребовала от нового поколения ученых сконцентрировать свои изыскания в области организации производства именно в этой отрасли.

В 1931 году был создан Центральный научно-исследовательский институт организации производства и управления промышленностью, который развернул исследования проблем массового и поточного производства, оперативного управления, внутривзаводского планирования, в частности разработки техпромфин­ плана, ряда других проблем. Резко усилился приклад­ ной аспект исследований и почти исчез общетеорети­ ческий.

В годы Великой Отечественной войны и первых послевоенных пятилеток происходило дальнейшее укрепление позиций планово-административного централизма. В это время основная работа управленческой мысли сосредоточилась в области оперативного управления, планирования и учета производства.

Кризис научного управления 1930–1950-х гг. сменился оживлением, а затем и подъемом в 1960-х гг. Причины резкого роста внимания к вопросам управления связаны с усложнением народного хозяйства, основу которого составляла многоотраслевая индустрия. Начинается новый управленческий бум. Оживляются и быстро совершенствуются подходы 1920-х гг. Многие из этих подходов выделяются в самостоятельные науки, например кибернетика, теория организации.

В 1960-х годах завоевали популярность правовые и социально-психологические трактовки, а также экономические концепции управления.

В начале 1970-х гг. возникла идея комплексного подхода к анализу проблем управления производством, а теория управления стала изучать живую управленческую деятельность, интегрирующую в себе технические, экономические и социальные стороны.

События августа 1991 г. ознаменовали собой завершение социалистического этапа общественного развития. С этого момента она вступает в современный этап своего развития, связанный с проведением радикальных рыночных реформ и построением принципиально новой системы хозяйственного управления.

## **2.7.4. Новая управленческая парадигма**

Проведение рыночных реформ в России потребовало формирования новой управленческой парадигмы. Ее основные положения сводятся к следующему:

- функционирование хозяйствующих субъектов как открытых, социально-ориентированных систем. Каждая организация самостоятельно решает вопросы, касающиеся ее взаимодействия с рынком;
- самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых растет;
- сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора.

Россия уже давно осознала необходимость исполь-

зования всего ценного, накопленного странами с рыночной экономикой в течение почти двухсотлетней истории рынка. Любая компания в рыночной экономике опирается на принципы современного менеджмента. Однако положительный западный опыт необходимо адаптировать к национальным российским особенностям.

В современной хозяйственной среде нет ничего постоянного и предсказуемого. Сегодня компании должны действовать быстро и инновационно. Как отметил глава международной корпорации Northern Telecom Давид Вайс: «В будущем будет два вида компаний – быстрые и мертвые». Существующая реальность сделала это будущее настоящим.

Экономика России переживает последствия кризиса 2008–2009 гг. Но любой кризис несет в себе как угрозы, так и новые возможности. В нынешних реалиях выигрывают те компании, которые действуют более эффективно, могут уловить новые тенденции и быстро приспособились к ним.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.