

И.Б. Дуракова  
О.А. Родин  
С.М. Талтынов

# **Теория управления персоналом**

Учебное пособие по дисциплине  
«Управление персоналом»

Выпуск 3

**Воронеж 2004**

Утверждено научно-методическим советом экономического факультета Воронежского госуниверситета (протокол № 9 от 27 ноября 2003г.).

Авторы: д.э.н., проф. Дуракова И.Б., к.э.н. Родин О.А., Талтынов С.М.

Рецензент – к.э.н., доц. Пидоймо Л.П.

Пособие подготовлено на кафедре экономики труда и основ управления экономического факультета Воронежского государственного университета.

Рекомендуется для студентов 4, 5 курсов д/о и в/о, аспирантов, изучающих курс «Управление персоналом».

Подготовлено и издано при содействии гранта экономического факультета ВГУ и Мегапроекта «Развитие образования в России» ИОО/Фонд «Содействие», грант НВС-204.

## Содержание

Введение.....	4
<b>Глава 1.</b> Философия управления персоналом организации.....	5
1.1. Персонал организации. Основные составляющие по управлению персоналом в организации.....	5
1.2. Философия организации.....	5
1.3. Философия управления персоналом.....	9
<b>Глава 2.</b> Стратегия и политика управления персоналом.....	11
2.1. Стратегия управления персоналом.....	11
2.1.1. Стратегическое управление организацией.....	11
2.1.2. Стратегия управления персоналом организации.....	18
2.2. Политика управления персоналом.....	22
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	29
<i>Литература</i> .....	29
<b>Глава 3.</b> Истоки становления современного персонал-менеджмента.....	30
3.1. Управленческие начала в Древней Азии и Африке.....	30
3.2. Античная модель управления в Древней Греции и Риме.....	35
3.3. Развитие управленческой мысли в средневековой Европе (на примере Н. Макиавелли).....	40
3.4. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента.....	44
3.5. Роберт Оуэн и его идеи учета человеческого фактора в управлении.....	52
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	55
<i>Литература</i> .....	56
<b>Глава 4.</b> Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента.....	57
4.1. Концепция научного управления персоналом.....	57
4.2. Административное управление.....	66
4.3. Управление персоналом в компании Генри Форда.....	72
4.4. Управление персоналом в контексте бюрократического управления Макса Вебера.....	77
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	81
<i>Литература</i> .....	82

## Введение

В летописи управленческой мысли четко обозначены периоды становления «человеческой стороны предприятия». В своей книге с одноименным названием Дэвид МакГрегор писал, что «проповедуемые детальные процедуры и правила... угнетают творчество, тормозят развитие и ограничивают самостоятельность работников, создают антагонизм между ними и их руководителями, что в конечном счете отрицательно сказывается на производительности». Обозначенная в 60-ом, свое реальное подтверждение мысль ученого нашла через десятки лет, доказавших, что «рамочные условия» труда и концепция Human Resource Management, объективно вступившая в свои права на современных предприятиях, несовместимы. Новые экономические условия, необходимость функционирования российских организаций в новом – рыночном формате, стали основанием для познания менеджерами и специалистами современных правил и процедур управления, в том числе персоналом. Практика показала, что, задействуя отдельные элементы отбора, мотивации, оценки успешности работников, авторы перестройки организационного менеджмента часто не получают прогнозируемого результата. Фрагментарность использования классических процедур в работе с людьми и низкая эффективность, характерные для этапа рыночного становления, во многом объясняются фрагментарностью профильной менеджерской подготовки, не создающей стройной системы знаний у тех, кто эту работу осуществляет. Познание причин смены концепций персонал-менеджмента, ее эволюционной обоснованности, изучение «догадок» ученых и периодов перехода этих мыслей в основу новых теорий и прикладных действий – это и есть базовая информация, позволяющая предвидеть шаги организации в перспективе и подчинить им работу с людьми, объединив ее единой стратегией и политикой.

Цель данного учебного пособия авторы видят в том, чтобы оказать методическую помощь студентам и магистрантам в изучении теоретических основ курса «Управление персоналом», познании эволюционных этапов становления науки управления людьми в организации, выявления особенностей разработки его философии, стратегии и политики.

Учебное пособие предполагает сочетание изучения обозначенных разделов курса на учебных занятиях и самостоятельно, содержит примеры из реальных управлений персоналом конкретных организаций, вопросы для самопроверки, рекомендуемую литературу.

## ГЛАВА 1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Персонал организации. Основные составляющие по управлению персоналом в организации.

Эффективное функционирование организации, обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг зависит от результативной слаженной деятельности каждого из бизнес-секторов: производства, финансов, материально-технического обеспечения, маркетинга и персонала.

Согласно российскому стандарту классификаций, *персонал организации* состоит из следующих категорий:

- *рабочие*
- *служащие*
- *специалисты и*
- *руководители.*

Практикой доказано, что успешная деятельность персонала как одного из важных бизнес-факторов определяется проводимой в организации работой по формированию направлений сочетания организационной цели с целями занятых работников, обеспечению соответствия уровня их развития характеру задач, решаемых сегодня и планируемых к реализации в перспективе, системами мотивации и определения профессиональной успешности каждого индивида. Комплекс конкретных мероприятий по управлению персоналом исходит в соответствии с этим из долгосрочной ориентации организации в рыночной среде, поставленных ею целей, учета факторов, сопутствующих или тормозящих их достижение. Практика функционирования зарубежных рыночных организаций показала, что разработка направлений и процедур управления персоналом предполагает познание таких подходов как *философия, стратегия и тактика*, каждый из которых отражается в соответствующих одноименных программных документах.

### 1.2. Философия организации

Под философией организации понимается вся совокупность групповых ценностей, принятых способов ведения дел, с которыми ее члены себя отождествляют. Учреждения, работающие по стабильной программе в течение длительного времени, развивают в себе определенную философию. Согласно этой философии развивается

комплекс рационализирующих принципов, которые примиряют прошлое и настоящее: нынешние решения согласуются с прошлым, а прошлые и нынешние – с будущими.

История свидетельствует, что философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в Японии – в таких крупных компаниях, как «Мицубиси», «Тойота», «Сони», а затем получила широкое распространение в США – в «ИБМ», «Дженерал Моторс», «Макдоналдс».

Президент «Сони» А. Морита считает, что основными принципами компании являются:

- 1) выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (например, транзисторный приемник, домашний видеомагнитофон, портативный плеер, лазерная звукозапись);
- 2) патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они – члены одной семьи (пожизненный найм сотрудников, планирование служебной карьеры, фирменная одежда);
- 3) развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

Оспаривая первенство формирования философии на японских предприятиях, американские ученые утверждают, что первым сформулировал философские принципы производства Г. Форд, благодаря соблюдению которых одноименная компания господствовала на мировом автомобильном рынке до 30-х годов. «Все, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что, если людям дать свободу развития и сознания служебного долга, они всегда приложат все свои силы и все свое умение даже к самой незначительной задаче».

Практика показала, что действуют мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений «философии организации». Если решения выпадают из этой философии и ставят под сомнение все принятые организацией в прошлом решения, то они требуют трудных и болезненных объяснений. Философия организации развивается таким же путем, как «обычное право». Изменение условий требует разработки и приспособления принципов так, чтобы новые решения могли быть приведены в соответствие с предыдущими и последовательность восстановлена.

Философские принципы предприятия нового типа А. Морита сформулировал так: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».  
(Морита А. *Сделано в Японии: История фирмы «Сони»*. - М.: Прогресс, 1990)

*Философия организации* делает возможным групповые решения там, где иначе преобладала бы анархия, каждый член группы старался бы навязать свое собственное «неоспоримое и важное решение» остальным. Связывая конкретные решения с внутренне последовательным кругом принципов, она облегчает их защиту. Устанавливая правило, она проникает в те бреши в свободе действий, которые оставлены механизмами формального контроля, и предоставляют членам организации возможность принятия решений.

*Философия организации* склонна к самосохранению. Организация стремится набирать и удерживать персонал, согласный с ее философией, и постоянно приучает новых сотрудников к ценностям этой философии. В той мере, в какой позволяют процедуры гражданской службы, организация экзаменует новых работников и потенциальных кандидатов, чтобы удостовериться, «подходят» они ей или нет. Отождествление себя с группой усиливает согласие с философией организации в целом, поэтому индивидуум, чтобы быть полностью принятым в группу, должен идентифицировать свои ценности с ценностями группы. Для тех, кто не разделяет эти ценности, пребывание в организации порождает неудобства, и через некоторое время такие люди обычно уходят из нее. Лишь в исключительных ситуациях в организациях остается относительно большое количество несогласных индивидуумов на длительное время, неся в себе угрозу

В начале 1980-х годов компания по производству автомобилей **Nissan** вложила почти 1 млрд. фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде, графство Тайн и Виер. Открытие нового филиала означало, что почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим Nissan опубликовала документ «Философия нашей компании», составленный Иэном Гиббсоном, ее генеральным директором и главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде, и распространила этот документ среди своих работников.

Документ «**Философия нашей компании**» содержал следующее:

Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться максимального удовлетворения потребностей покупателей и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать NMUK тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников.

#### **Люди**

Мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого.

изменения ее философии.

*Когда философия организации институционализована, организация может упорно сопротивляться требованиям, не согласующимся с ее философией, которые ей навязываются через формальные процедуры подотчетности.* Конечно, это сопротивление ограничено требованиями выживаемости, но часто эти требования могут быть смягчены или стать предметом компромисса без угрозы существованию организации. (Саймон А.Г., Смитбург У.Д., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. - М.: Экономика, 1995).

Разрабатываемая на основании философии управления персоналом философия организации оформляется в отдельный нормативный документ, его необходимость специалисты объясняют следующими положениями:

- отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, несмотря на то, что в организации нет одинаковых людей;
- новые работники быстрее адаптируются к сформированной системе моральных ценностей и требований администрации;
- администрация проводит кадровую политику, часто отличающуюся от политик других организаций;
- руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить в организации по общим правилам;
- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому следует разрабатывать общие принципы.

.. Мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад, и таким образом все смогут принять участие в управлении NMUK.

.. Мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.

#### **Работа в команде**

.. Мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества.

.. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.

#### **Коммуникация**

.. В рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах.

.. Мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.

#### **Задачи**

.. Мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и ее исполнение.

.. Мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы.

.. Мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.

Таковы наши основные цели, и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд.

Поэтому базовые документы при разработке философии организации – это Конституция (Основной закон), Гражданский кодекс, Закон о труде, Декларация прав человека, Коллективный договор, религиозные писания (Библия, Коран), Устав предприятия.

Разработка философии организации должна учитывать:

- национальный состав работников;
- тип производства;
- вид собственности;
- отрасль народного хозяйства;
- численность персонала организации;
- уровень благосостояния работников;
- культурный уровень персонала;
- приоритеты руководства организации.

Документ *«Философия организации»* на ряде зарубежных предприятий включает следующие разделы: цель и задачи организации, права работника, деловые и нравственные качества работников, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения (хобби) работников.

### 1.3. Философия управления персоналом

**Философия управления персоналом** - это осмысление управления людьми в организации с позиций философского понятийного аппарата: происхождения (генезиса), сущности, принципов, целей, связи с другими науками и в соответствии с ними представление процесса управления с логической, психологической, социологической, этической и других точек зрения.

Философия управления персоналом – это часть *философии организации*; ее основа – совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, подчиненная глобальной цели организации и воспринимаемая всеми ее работниками. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях занятых и как следствие – эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа в сфере публичных отношений.

*Сущность философии управления персоналом состоит в том, что должно улучшаться качество трудовой жизни, т.е. работники, трудясь в организации, должны иметь возможность удовлетворить свои личные потребности; созданы условия для справедливых, доверительных, равноправных и открытых взаимоотношений; каждый занятый может полностью использовать свои навыки, активно участвовать в принятии*

*важных производственных решений; трудовые заслуги работников сопровождаются адекватными и справедливыми компенсациями; обеспечены безопасные и здоровые условия труда.* Такими позициями администрация завоевывает преданность персонала организации, и затраты на создание таких условий, согласно практике, окупаются.

Практика показывает, что философия управления персоналом в организации имеет национальные особенности (рис. 1).



Рис. 1. Национальные особенности философий управления персоналом

## ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Стратегия управления персоналом

#### 2.1.1. Стратегическое управление организацией

Впервые стратегические подходы к управлению разработаны одной из самых крупных американских консультационных фирм Мак-Кинзи и внедрены, начиная с 1972 г., в «Дженерал электрик», «ИБМ», «Тексас инструментс» и других корпорациях. Ученые считают, что необходимость введения нового термина и, соответственно, нового содержания менеджмента была обусловлена задачей «отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства», что, согласно практике, позволило своевременно и адекватно реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

*Стратегическое управление*, согласно формулировке проф. О.С. Виханского, - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Необходимость стратегического управления в российских условиях обуславливается следующими причинами:

Во-первых, за последнее десятилетие радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные предприятия. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, с

История введения в управленческую деятельность термина «стратегия» учеными трактуется по-разному. Согласно одной версии, это произошло в 50-х гг. XX в., слово было заимствовано из теории игр, где оно в самом общем виде определяется как *план действий в конкретной ситуации, зависящий от поступков оппонента*. Другая версия смещает время появления термина в управление и обозначает его задействие в теории и практике менеджмента 60-70гг. В первоначальном происхождении понятия специалисты едины: «стратегия» заимствована из военного лексикона и означала «искусство разворачивать войска для боя» («стратегма» - военное дело вообще и, в частности, военная хитрость), раньше его применение ограничивалось, по преимуществу, областью военных наук.

необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся внешним условиям.

В-вторых, уход от централизованного планирования деятельности организаций, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения прогнозирования, формулирования своей стратегии, определения своих достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т.е. использования всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического менеджмента, проведение изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий. Это объясняется тем, что знание стратегии своего развития, умение реагировать на изменение ситуации, активно проводить в жизнь разработанную политику, создавать команду единомышленников важно как для ателье, кафе, прачечной, так и для вагоностроительного завода.

Основные различия стратегического и оперативного управления приведены в табл.1.

Таблица 1

Основные характеристики  
стратегического и оперативного менеджмента организации

Основные характеристики	Оперативное управление	Стратегическое управление
<i>Миссия, предназначение</i>	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
<i>Объект внимания менеджмента</i>	Основное внимание на внутренние проблемы организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Внимание на внешнее окружение организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
<i>Учет фактора времени</i>	Ориентация на краткосрочную и долгосрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу

<i>Основа построения системы управления</i>	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология управления	Люди, системы информационного обеспечения, рынок, стратегия
<i>Подход к управлению персоналом</i>	Взгляд на работников как на ресурс организации, исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее эффективной деятельности
<i>Критерий эффективности и управления</i>	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и проведение изменений в зависимости от изменения окружения; достижение целей организации

Как инструмент стратегического управления *стратегия* может разрабатываться и реализовываться на разных уровнях: национальном, организационном, уровне подразделения, отдельного работника. Примеры стратегий в зависимости от их уровня приведены в табл.2.

Таблица 2

## Уровни разработки и реализации стратегий

Уровни	Характеристика стратегий
Национальный	Стратегия образования Стратегия занятости Стратегия развития отдельных регионов
Организационный	Стратегия управления персоналом Стратегия экспансии на рынке товаров Маркетинговая стратегия Стратегия диверсификации производства Финансовая стратегия Стратегия сокращения издержек
Подразделения организации	Стратегия развития работников Стратегия развития конкретного производства Стратегия упаковки готовой продукции
Отдельного работника	Стратегия карьерного роста Стратегия повышения квалификации

Другая классификация выделяет стратегии, разрабатываемые на различных уровнях организации – в табл.3 показаны ответственные лица и мероприятия, характерные для каждого уровня.

## Операционализация стратегий на различных уровнях организации

Уровень стратегии А	Ответственные лица Б	Мероприятия В
<p>◆ Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом)</p>	<p>◆ Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются Советом директоров)</p>	<p>◆ Формирование высокопродуктивного хозяйственного портфеля структурных подразделений организации и управление им (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам)</p> <p>◆ Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество</p> <p>◆ Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности</p>
<p>◆ Деловая стратегия, или бизнес-стратегия (стратегия для каждого отдельного вида деятельности компании)</p>	<p>◆ Генеральные директора или руководители подразделений (решения принимаются руководством организации или Советом директоров)</p>	<p>◆ Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ</p> <p>◆ Формирование механизма реагирования на внешние изменения</p> <p>◆ Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений</p> <p>◆ Усилия по решению специфических вопросов и проблем организации</p>

<p>◆ Функциональная стратегия (стратегия для каждого функционального направления определенной сферы деятельности: производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая, управления персоналом и т.д.)</p>	<p>◆ Руководители среднего звена (решения принимаются руководителем подразделения)</p>	<p>◆ Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения</p> <p>◆ Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах</p>
<p>◆ Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов-филиалов, торговых региональных представителей, отделов внутри функциональных направлений)</p>	<p>◆ Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)</p>	<p>◆ Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения</p>

### СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ «МАКДОНАЛДС»



Компания «Макдоналдс» в 1993г. была лидером среди предприятий общественного питания на мировом рынке, имея известную торговую марку и широкую сеть ресторанов с совокупными продажами в 22 млрд. долл. Две трети из 13.тыс.ресторанов работают на условиях франчайзинга под руководством 3750 собственников/операторов во всем мире. Продажи последние 10 лет росли в среднем на 8% в США и на 20% за пределами Америки.

Разработки компании в области производства качественного питания, технологического оборудования, маркетинговых и обучающих программ, систем управления и снабжения стали в мировом масштабе стандартом отрасли. Стратегические приоритеты компании: постоянный рост, обеспечение исключительного внимания клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки «Макдоналдс» на мировом рынке. Стратегия «Макдоналдса» состояла из следующих основных элементов:

### **Стратегия роста**

- Ежегодно создавать 700-800 ресторанов дополнительно, часть – собственных, часть – на условиях франчайзинга, из них две трети должны открываться за пределами США.
- Обеспечивать более частые посещения ресторанов клиентами за счет предложения дополнительного специального меню к завтраку и обеду, низких цен и использования принципа дополнительной выгоды, предусматривающего получение большего объема услуг за меньшую цену, например, стоимость обычного чизбургера - 6 дол., двойного – 9 дол.

### **Стратегия франчайзинга**

- Осуществление строгого отбора в предоставлении франшиз. Подход «Макдоналдса» в этой области деятельности состоит в том, что право работать под маркой фирмы получают «высокоталантливые и убежденные предприниматели с незапятнанной деловой репутацией», которые затем проходят стажировку по повышению деловой активности непосредственно в компании «Макдоналдс».

### **Стратегия строительства и размещения ресторанов**

- Размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей долговременный потенциальный рост продаж (по оценкам, компания использует достаточно сложную технику выбора территории для обеспечения наилучшего размещения. В США наряду с традиционным размещением своих заведений в городах и пригородах компания находила рынки сбыта на мелкооптовых базах, в крупных аэропортах, госпиталях, университетах. За пределами США стратегия «Макдоналдса» по размещению ресторанов предусматривала обеспечение строительства первого ресторана в центре города, затем строились открытые, произвольно размещенные рестораны за пределами города в легкодоступных для посетителей местах. Там, где не практиковалась продажа земли, «Макдоналдс» использовал долгосрочную аренду.
- Сокращать стоимость земли и строительства за счет использования высокоэффективных строительных технологий и решений, больших закупок оборудования и материалов, используя свою систему работы на мировом рынке. Одно из наиболее удачных решений компании – ресторан в два раза меньше традиционного размера, требующий меньшей территории и дешевле на 25%, обеспечивает примерно традиционный объем продаж.
- Использовать стандартные проектные решения, позволяющие сооружение привлекательных изнутри и снаружи конструкций, обеспечивающие свободную парковку и строительство игровых площадок для детей.

### **Ассортиментная стратегия**

- Предлагать ограниченный набор блюд
- Расширить продуктовый ряд за счет новых категорий быстроприготовляемой пищи (цыплята, мексиканская кухня, пицца и т.д.), а также включать больше позиций в меню для клиентов, заботящихся о своем здоровье (экологически чистая пища, обезжиренная пища с пониженным содержанием вредных для человека веществ и т.д.)

- Осуществлять фундаментальную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества и достаточной привлекательности блюд для клиента до запуска их нового ассортимента в массовое производство.

#### **Производственная стратегия**

- Устанавливать строгие требования (стандарты) к продукции и обслуживанию, прямо связанные с технологией производства и работой ресторана (особенно при приготовлении пищи, обеспечению чистоты в помещениях, обеспечению дружелюбного и честного кассового обслуживания клиентов). Строить свои отношения с поставщиками «на взаимовыгодной производственной основе, чтобы быть уверенным в поставке продуктов высочайшего качества». («Макдоналдс», в основном, не поставляет продукты, упаковку или ресторанное оборудование, а дает возможность поставщикам решать, где и от кого данные товарные позиции могут быть закуплены).
- Разрабатывать оборудование и производственные системы, позволяющие увеличить «возможность обслуживания посетителей более горячей и хорошо проверенной пищей, быстрее и с большей актуальностью».

#### **Стратегия продвижения товаров**

- Укреплять имидж компании «Макдоналдс» в сфере качества, обслуживания, экологической чистоты и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя для этого средства массовой информации для рекламы и стимулирование системы сбыта» выплатой вознаграждений в виде процентов от годового объема продаж каждого ресторана».
- Продолжать использовать «разумные цены и дополнительные выгоды» для обеспечения постоянного потока клиентов.
- Использовать «имя Рональда Макдоналдса для создания более привлекательного образа среди детей и приставки «мак» для усиления связи позиций меню и компании «Макдоналдс».

#### **Стратегия отбора и подготовки персонала**

- На каждом предприятии предлагать справедливые и не дискриминирующие ставки заработной платы; учить искусству работать; поощрять как индивидуальную работу, так и работу в команде, знакомить с возможностями служебного роста.
- Найм на работу служащих, владеющих «хорошими производственными навыками, честных и обучение их работе на пользу клиентам».
- Обеспечивать тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требования клиентов и расширять бизнес в сфере быстроприготавливаемой пищи за счет франчайзинга, подготовки управляющих и помощников управляющих ресторанами. (Инструкторы «Университета Гамбургер» в четырех студенческих городах штата Иллинойс, Германии, Англии и Японии в 1992 г. подготовили более 3 тыс. студентов для работы на 20 языках).

### **Социальная стратегия**

- Разработка в социальной сфере поддерживающих образовательных программ для работающих студентов; дома Рональда Макдоналдса (в конце 1992 г. действовало 150 домов в 9 странах, обеспечивающих временное проживание семей вблизи от больниц, где их дети, имеющие серьезные заболевания, проходили лечение); предоставление франшиз несовершеннолетним (в США самая большая и наиболее успешная группа несовершеннолетних предпринимателей имела франшизы от «Макдоналдса»), вторичная переработка отходов (программа «Макдоналдс» по регенерации отходов завоевала национальные награды США), обеспечение клиентов полезной информацией о продукции компании «Макдоналдс».

### ***2.1.2. Стратегия управления персоналом организации***

Стратегия управления персоналом непосредственно имеет дело с такими кадровыми решениями, которые охватывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие людей в организации с целью достижения ее стратегических целей.

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что:

- .. привлечение работников, их использование и развитие осуществляется не стихийно, а целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией с стратегическими целями развития организации.
- .. руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии управления персоналом.
- .. существует взаимосвязь между стратегией развития человеческих ресурсов и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами
- .. существует тесная взаимозависимость различных компонентов внутри самой стратегии управления персоналом.

Цель стратегического управления персоналом – обеспечение скоординированного и адекватного состояния внешней и внутренней среды, формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период. Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной

перспективе. Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

- обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- формирование внутренней среды организации таким образом, чтобы внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;
- исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом;
- возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления – разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения.

Стратегия управления персоналом как основной элемент стратегического управления работниками организации представляет разработанное руководством организации, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Таблица 4

Основные факторы,  
определяющие стратегию управления персоналом организации

<b>Факторы</b>	<b>Характеристика</b>
Стратегия организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>· инновационная стратегия</li> <li>· стратегия минимизации затрат</li> <li>· стратегия улучшения качества</li> </ul>
Жизненный цикл организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>· начальная стадия</li> <li>· рост</li> <li>· зрелость</li> <li>· реорганизация и сокращение производства</li> </ul>
Размер организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>· крупные</li> <li>· средние</li> <li>· малые</li> </ul>
Окружающая среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>· обеспеченность ресурсами (скудная - обильная)</li> <li>· динамичность (подвижная – стабильная)</li> <li>● разряд сложности (простая – сложная)</li> </ul>

Связь стратегии управления персоналом со стратегией организации дает основание считать, что стратегия управления персоналом – это часть организационной стратегии. Специалисты тем не менее говорят о том, что на практике прослеживаются разные варианты их взаимодействия:

**Вариант 1.** Стратегия управления персоналом – это зависимая производная от стратегии организации в целом. Работники службы управления персоналом (как субъект) приспосабливаются к действиям руководства, подчиняясь интересам общей стратегии.

**Вариант 2.** Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Это становится возможным при высокой компетентности специалистов службы управления персоналом, что определяет возможность самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития организации.

Таблица 5

## Составляющие стратегии управления персоналом

Составляющие стратегии управления персоналом	Возможные варианты реализации
<i>Привлечение персонала</i>	Внутренний или внешний рынок, активное или пассивное поведение работодателя, задействование служб занятости или частных рекрутинговых фирм.
<i>Сокращение персонала</i>	Критерий рекомендаций для сокращения: показатели успешности деятельности, социальной защищенности, стажа работы на предприятии. Выбор вариантов поддержки высвобождаемых работников.
<i>Оценка персонала</i>	Определение цели оценки: экономическая, административная, соответствия должности, выявление потенциала. Выбор критериев оценки и методов оценки. Определение и обучение лиц, оцениваемых успешность деятельности. Проведение конференции по результатам оценки.

<i>Развитие персонала</i>	<p>Определение цели развития персонала. Выбор методов развития.</p> <p>Формирование контингента (целевых групп) обучаемого персонала.</p> <p>Определение критериев оценки результативности развития персонала.</p>
<i>Вознаграждения</i>	<p>Формирование структуры вознаграждений.</p> <p>Определение подходов к обоснованию размера оплаты.</p> <p>Обеспечение равенства в оплате на внешнем и внутреннем рынках труда.</p>
<i>Организационная структура и проектирование работ</i>	<p>Специализация или широкий профиль.</p> <p>Доминируют индивидуальная или групповая формы работы.</p> <p>Единоначалие или коллективные принятии решений.</p>
<i>Организационная культура: лидерство, конфликты</i>	<p>Продвижение персонала в развитии или решение задач преимущественно посредством директивного поведения лидера.</p> <p>Разрешение конфликта или недопущение конфликта.</p>

Изменение составляющих стратегии управления персоналом от стадии жизненного цикла организации показано в Таблице 6.

Таблица 6

### Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами

Жизненный цикл организации	Отбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
<i>Стадия становления</i>	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства	Для привлечения необходимых талантов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективных и индивидуальных трудовых договорах

<i>Стадия роста</i>	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий, в связи с перемещениями работников внутри организации, открытием новых производств	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
<i>Стадия зрелости</i>	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии отбора кадров	Контроль издержек на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание программ мотивации труда, поиск новых возможностей и резервов
<i>Стадия сокращения производства</i>	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблемы занятости, соблюдение трудового законодательства, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

## 2.2. Политика управления персоналом

Политика и стратегия – понятия, тесно взаимосвязанные между собой. Провести разграничения между ними на практике достаточно сложно. Однако в теоретическом плане проблема формирования политики управления персоналом, или *кадровой политики*, как ее обычно называют, предполагает самостоятельный подход. Специалисты отмечают, что в рамках определенной стратегии управления людьми в организации могут быть различные варианты реализации кадровой политики. Это говорит о том, что политика управления персоналом определяется его стратегией. В табл. 7 приведены соотношения основных категорий, определяющих иерархию процедур по функционированию организации и реализации ее основных рыночных задач.

К определению кадровой политики организации существуют неоднозначные подходы. Например, представители школы управления персоналом *Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова Ю.Г.*

Одегов, П.В. Журавлев допускают ее широкое и узкое толкование. *В широком смысле под кадровой политикой организации они понимают систему норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.* **Узкое толкование** – предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации (например, «кадровая политика нашей организации состоит в том, чтобы нанимать персонал только с законченным профильным образованием и владеющий навыками работы на компьютере» - может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса»).

Школа управления персоналом Государственной академии управления в лице ее руководителя А.Я. Кибанова определяет кадровую политику как *генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.*

Наличие разработанной кадровой политики в организации означает, что:

**Поли...**- начало сложных слов, соответствующее русской приставке «много ...». С этой ремарки в Энциклопедическом словаре можно начинать познание термина «политика». Появление его в России обозначено Петровской эпохой, именно в это время, согласно изысканиям этимологов, оно было заимствовано из французского языка. Французское *politique* (восходящее к греч. *polytike*) – производное от греч. *polis* – «город, государство».

Первоначальное употребление термина и связывалось, как правило, только с деятельностью, в том числе управленческой на государственном уровне: «политика государства», «политика правящей партии» и др.

В конце XIX в. понятие «политика» вышло «за пределы элитарной сферы государственного управления и получило широкое распространение в общественной жизни». (Михайлов, с.19) В связи с этим немецкий социолог Макс Вебер несколько иронично отмечал:

*« ... В равной мере стало принято говорить о валютной политике Имперского банка, о политике профсоюза во время забастовки, можно говорить о школьной политике городской или сельской общины, о политике правления руководящего корпорацией и, наконец, даже о политике умной жены, которая стремится управлять своим мужем».* (Вебер М. Избранные произведения \ Пер.с нем.М.: Прогресс, 1990, с.644)

Существенное расширение области использования «политики» объяснялось возросшим уровнем, управленческой культуры в обществе, осознанием того факта, что повышение эффективности социально-

- .. определены подходы к наиболее важным элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- ◆ экономится время на принятие кадровых решений;
- .. снижается риск ошибочных решений, которые потенциально могут принимать отдельные работники;
- .. обеспечивается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;
- .. осуществляется контроль над соблюдением трудового законодательства;
- .. облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;
- .. обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников организации.

экономической деятельности невозможно без четкой постановки цели и разработки принципов ее достижения.

Немецкий ученый Вальтер Ойкен, с именем которого связывают разработку основ теории экономической политики, доказал, что неотъемлемый атрибут экономической политики - это четко определенные принципы ее реализации на практике.

*«... Подобно тому, как строитель, чтобы возвести дом, должен знать законы статики, лицу, проводящему в жизнь экономическую политику, должны быть знакомы принципы, необходимые для строительства in concreto здания конкретного порядка - писал Ойкен в работе «Основные принципы экономической политики».*

Таблица 7

Соотношение категорий «миссия», «стратегия», «политика» и «тактическая деятельность»

Категория	Характеристики	Примеры
<b>Миссия</b>	Причина, смысл существования организации, ее основные ценности и идеалы	Высокое качество продуктов и услуг, соблюдение мировых стандартов. «Работать во имя лучшей жизни и мира для всех» («Омрон», Япония), «Предоставление людям дешевого транспорта» («Форд», США)
<b>Стратегия</b>	Долговременные цели организации и концептуальные подходы к ее достижению	Стратегия управления персоналом. Маркетинговая стратегия. Ценовая стратегия. Производственная стратегия. Стратегия диверсификации производства. Стратегия управления качеством.

<b>Политика</b>	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, принципы и правила ведения бизнеса	Экономическая политика. Социальная политика. Кадровая политика.
<b>Тактическая деятельность</b>	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации	Программы обновления станочного парка. Проведение отбора кандидатов. Разработка рекламы нового продукта.

Различают несколько видов политики организации. Во-первых, кадровая политика может быть **активной** или **пассивной**.

**Активная кадровая политика** отличается тем, что разрабатывается на основании обоснованного прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с состоянием и изменением внешней и внутренней среды. Например, активность кадровой политики в обеспечении организации персоналом состоит в том, что она действует посредством контактирования с учебными заведениями, привлекает различные службы, формирует внешнюю рекламу о вакансиях, участвует в ярмарках рабочих мест и других мероприятиях, отслеживает результативность каждой из акций и своевременно корректирует ход и методы привлечения в организацию новых работников.

Ряд ученых придерживается мнения, что активная кадровая политика может быть *рациональной* и *нерациональной*, или *авантюристической*.

*Рациональная* кадровая политика осуществляется на основании научно обоснованного прогноза развития ситуации и арсенала средств влияния на нее. Располагая средствами диагностики персонала, прогнозирования изменения его основных характеристик, служба управления персоналом имеет обоснованную информацию о количественной и качественной потребности работников на средне- и долгосрочную перспективу, разрабатывает варианты реализации кадровой работы.

*Авантюристическая* кадровая политика отличается стремлением руководства организации воздействовать на работу с персоналом, не имея диагноза ситуации и научно обоснованного прогноза ее развития в перспективе. Планы работы с персоналом формируются больше на эмоциональном, чем аргументированном фундаменте, что в ряде случаев не мешает им оказываться верными и «угадывать» их авторам действительно важные целеустановки по предстоящей кадровой работе. Риск авантюристической кадровой политики состоит в том, что она может оказаться недейственной или ошибочной при неучтенном при ее

разработке изменении внешней среды, появлении «внезапных» конкурентов, новых товаров или услуг на рынке, к производству которых организация не готова из-за отсутствия специалистов или неучтенного постарения персонала, переобучение которого нерационально и т.д.

**Пассивная кадровая политика** подразумевает отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, разработанного прогноза изменения его характеристик, информации о перспективной потребности. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных фактических последствий через режим экстренного реагирования на возникающие проблемы или конфликтные ситуации, как правило, «любыми средствами», без попыток анализа причин и возможных последствий.

В управлении персоналом различают также **реактивную** и **превентивную** кадровые политики.

Особенность **реактивной кадровой политики** - в осуществлении руководством организации контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: отсутствие мотивации работников к труду, недостаточная привлекательность организации для молодых специалистов, конфликтные ситуации и др. При реализации реактивной политики анализируются причины возникающих проблем, диагностируется сложившееся положение, проводится адекватная экстренная помощь.

**Превентивной** (*превентивный* – значит *предупреждающий, предохранительный*) **кадровая политика** называется в том случае, если организация, располагая обоснованными прогнозными данными развития ситуации в перспективе, не имеет средств влияния на нее. Проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ, с помощью которых можно воздействовать на работу с людьми в организации.

По признаку ориентации организации на внутреннее или внешнее поле своих интересов при формировании персонала и кадрового потенциала **кадровая политика** может быть **открытой** или **закрытой** (табл. 8).

**Открытая кадровая политика** характерна для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли или регионе, также она может быть особенностью организаций, уже имеющих устойчивое положение на рынке. Открытость кадровой политики – значит ее прозрачность для потенциальных работников вне зависимости от статуса вакантной должности: практически одинаково возможен найм «со стороны» на рядовые и руководящие должности, это увеличивает вероятность «новой крови», или современных направлений в организационной стратегии, и «нового дыхания» - специалистов, чаще молодых, готовых на реализацию инноваций.

**Закрытая кадровая политика** – особенность организаций,

ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры, атмосферы, способствующей удовлетворению потребности занятых работников в сопричастности. Основанием для закрытой кадровой политики может быть также дефицит пригодной рабочей силы на рынке труда. Замещение персонала в организациях с закрытой кадровой политикой происходит из числа занятых сотрудников, найм новых – как правило, преимущественно на рядовые должности.

Таблица 8

Специфика открытой и закрытой кадровой политики в организации

Составляющие работы с персоналом	Кадровая политика организации	
	открытая	закрытая
<b>Привлечение новых работников, отбор кандидатов</b>	Частое привлечение новой рабочей силы, отбор по признакам пригодности должности, большое число конкурентов	Дефицит рабочей силы, отсутствие постоянного притока новых работников, отбор преимущественно на низовые должности
<b>Адаптация нового персонала</b>	Возможность быстрого включения новых работников в конкурентные отношения; внедрение новых для организации подходов, предложенных и обоснованных новичками	Достижение эффективности адаптации с помощью института наставников, сплоченности коллектива, включения в традиционные подходы организационного поведения
<b>Развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах, с использованием подходов Assessment Center, нацелено на заимствование из обучения нового	Чаще осуществляется во внутриорганизационных центрах, способствует формированию единых взглядов и подходов, общих технологий, адаптировано к работе организации
<b>Продвижение персонала</b>	Должностной и профессиональный рост может сдерживаться проводимой политикой частого привлечения новых, обученных современным методам работников	Планирование карьеры персонала, предпочтение при отборе на вышестоящие должности отдается сотрудникам организации
<b>Мотивация персонала</b>	Предпочтение стимулированию работников	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворению потребности персонала в безопасности, стабильности, социальных связях)
<b>Внедрение инноваций</b>	Постоянные инновационные предложения от новых со-	Необходимость специального инициирования разра-

	<p>трудников, быстрое внедрение обоснованных инноваций, мотивирование инноваций ответственностью работника, оговоренной в контракте</p>	<p>ботки инноваций через формирование осознания причастности к общности судьбы работника и организации, ответственности за изменения</p>
--	---	--

**Разработка кадровой политики** в организации проходит ряд этапов-шагов (рис.2).

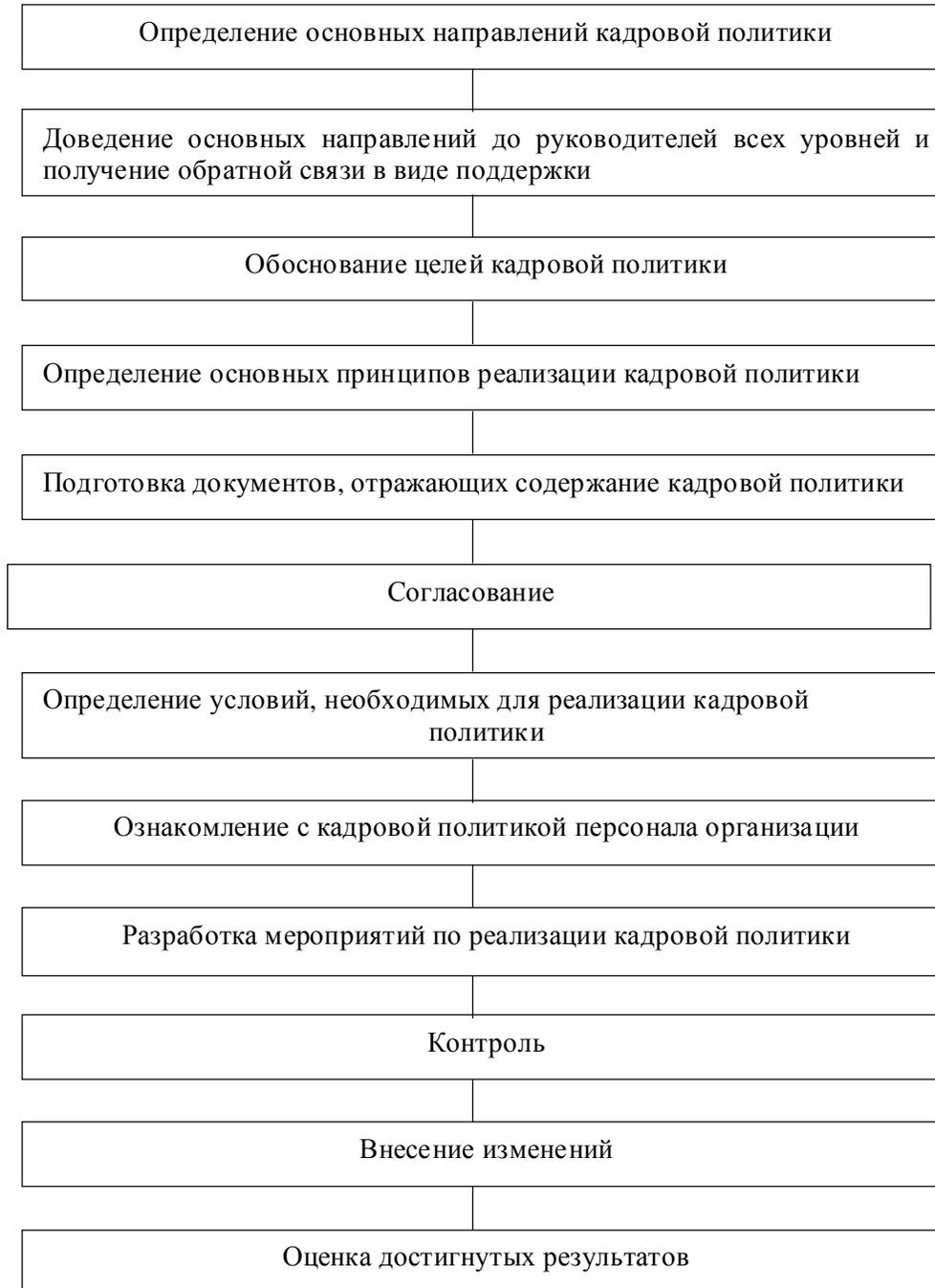


Рис. 2. Этапы разработки кадровой политики

### Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные преимущества и особенности организации с разработанной философией?
2. На основании анализа философии компании «Nissan» покажите сходство общей философии и философии управления персоналом.
3. Какими базовыми документами необходимо руководствоваться при разработке философии управления персоналом организации?
4. Что понимается под национальными особенностями философии управления персоналом организации? Приведите элементы национальной специфики, характерной для философий организаций России, Японии, США, Великобритании, других стран.
5. Какова роль стратегии управления организацией в разработке стратегии управления персоналом?
6. На основании примера «Стратегия фирмы Макдоналдс» покажите связь общей стратегии и стратегии управления персоналом.
7. Охарактеризуйте основные составляющие, необходимые для разработки стратегии управления персоналом организации.
8. Дайте определение политики управления персоналом организации. Каково ее значение в широком и узком смысле?
9. Какие основные классификации кадровых политик Вам известны? Охарактеризуйте элементы каждой из них.

### Литература

1. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности / Л.В. Карташова. - М: Информ-Знание, 2000. - 228 с.
2. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
3. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента: Учеб. пособие / Ф.Б. Михайлов. - Казань: Изд-во КФЭИ, 1998. - 60 с.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. - Мн.: Ип «Экоперспектива», 2000. - 320 с.
5. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 142 с.
6. Вебер М. Избранные произведения: пер. с нем. / М. Вебер. – М.: Прогресс, 1990. - 808 с.
7. Ойкен В. Основные принципы экономической политики: пер. с нем. / В. Ойкен. – М.: Прогресс, 1995.- 496 с.

## ГЛАВА 3. ИСТОКИ СТАНОВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА

### 3.1. Управленческие начала в Древней Азии и Африке

Управление людьми как особый вид деятельности появляется с первыми искусственными общностями (охотничьей группой, соседской общиной, затем государством). Именно с созданием первых государств появляются и ранние прототипы профессиональных управленцев. Представляется, что мы имеем основания называть первых правителей в некотором роде "прародителями" персонал-менеджмента, так как их организаторская деятельность была направлена на социальные организации, которые одновременно являлись и хозяйственными. Становление государственности привело к значительным изменениям в управленческой практике. Государства были сложными организациями, что и потребовало развития управленческой практики.

Большой вклад в преумножение управленческого и экономического потенциала был сделан, в частности, в **Вавилоне**. Прежде всего, это относится к знаменитому **Кодексу законов Хаммурапи**, в котором нашло свое отражение юридическое оформление многих вопросов оплаты труда, среди которых были вопросы минимальной заработной платы, контроля, ответственности. Происходило это около 4000 лет назад. Спустя полторы тысячи лет на текстильных фабриках этой страны стала применяться прогрессивная система



**Хаммурапи**, царь Вавилона (1792-1750 до н.э.) - незаурядный государственный деятель и удачливый военный организатор, глубоко и искренне уверовавший в свою миссию - объединить Месопотамию. В 1764 до н.э. он начинает войну с остальными государствами Месопотамии, которая завершается около 1755 до н.э. его полным триумфом.

«Законы» Хаммурапи в окончательной редакции издаются только после этой победы как своего рода итог всей его государственной деятельности. Хаммурапи ставит себе в заслугу, прежде всего, водворение справедливого порядка в созданной им империи.

Согласно «Законам», например, начальники за притеснение солдат подвергаются смертной казни. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получает 10 сикелей, простому – 5, но за неудачную лишается рук. Архитектор вознаграждается сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора.

заработной платы, а также система контроля за движением сырья и материалов, напоминающая современные способы кодирования.

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли и *египтяне*. Пути становления государственности и образования национального хозяйства в долине Нила отличались своей спецификой. Процесс обустройства реки, приспособления ее к нуждам людей был длительным и охватывал, по-видимому, все IV тысячелетие до н.э. Могучий Нил не только поил, но и удобрял своим илом прибрежную почву. Но прежде чем река стала основой земледелия, она была освоена человеком, который своим трудом упорядочил огромные импульсивные и потому разрушительные энергии природы. Без соответствующей организации, без труда человека, без искусственного орошения и осушения этот огромный регион оставался бы низиной среди песка и камня.

В обществе, где главной целью был порядок, а способами его достижения, соответственно, жесткая централизация, тотальный контроль, а также высокая степень регламентации общественной жизни, существовал огромный управленческий аппарат. Египтяне разработали экстенсивные ирригационные проекты как дополнение к наводнениям Нила, и их инженерное искусство в пирамидах и каналах намного превосходило все то, что греки и римляне делали ранее.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления Египта особо следует

Как отмечают исследователи, Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа.

В тексте «Самовосхваления» Хаммурапи говорится: «Тех, кто был мне враждебен, я умертвил, их оружие разбил, их земли поверг, их жителей взял в плен, их войска победил, тех, кто не был мне послушен, согнул я своей ногой... Я изгнал вражду, я вырвал зло, людей моей страны возложил я на роскошный луг, я не оставил никого, кто нагоняет на моих людей ужас».



В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовившие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании деловых бумаг и написании сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры.

Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие оказывать знаки приветствия, как и в каком тоне разговаривать с лицами различного ранга, от кого и через кого принимать письменные доклады.

Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению «наставлений», «поучений» и трактатов.

выделить самый многочисленный слой профессиональных менеджеров - *писцов*, которые от имени фараона тщательно следили за движением всех материальных ценностей, формированием и расходованием бюджета государства, периодически производили переписи населения, перераспределяли простых людей по профессиям. Для египетской модели управления людьми уже на ранней стадии ее развития характерна *специализация* как по видам работ, так и по отдельным направлениям, которые сегодня мы называем функциями менеджмента. Многочисленный штат различного рода служащих: писцов, надсмотрщиков, учетчиков, хранителей документов, управляющих, возглавляемых домоуправителем, который осуществлял общее руководство всей хозяйственной жизнью, организовывал и контролировал труд многочисленных работников. Это во многом послужило истоком зарождения функций современного бизнеса.

"Знаковой" и символической фигурой государственного строя, от которой зависела судьба всей цивилизации, был *фараон*, получавший хорошее профессиональное управленческое образование с ранних лет в семье. Имелись случаи, когда в десятилетнем возрасте юный фараон принимал на себя ношу управления страной. При этом он делегировал часть своих полномочий первому помощнику - *чати*. Под чати была создана сложная бюрократическая система: для измерения уровня реки, от которой зависела вся экономика, прогнозирование урожая зерна и доходов, размещения этих доходов по различным подразделениям государства, наблюдением за всей промышленностью и торговлей. Здесь применялись некоторые довольно успешные методы (для того времени): управление с помощью прогнозирования, планирование работ, разделение работ между различными людьми и управлениями, выделение профессионального администратора для координации и контроля. Немалое значение придавалась мотивации работников.

Характерной формой организации труда в полеводстве в период Древнего царства были рабочие отряды. Эти труженики были лишены собственности на орудия и средства производства. Они получали

В школах подготовки чиновников обсуждались также проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и снятия социального напряжения.

Попасть в школу чиновников было мечтой представителей среднего класса. В наставлении одного египтянина своему сыну говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах – ты найдешь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим».

Советник фараона пятой династии Птахотп писал: «Если ты возвысился из ничтожества и разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твое жалование в исправности».

довольствие из вельможных складов и производств. Работникам вменялось в обязанность выполнение определенного урока на хозяйство, которому они были подчинены; произведенное сверх урока могло поступать в их пользу с правом распоряжаться этой долей продукта. Древнее египетское общество обогатило теорию управления и многими другими находками, среди которых можно выделить определение таких функций менеджмента, как планирование, организация и контроль, осознание преимуществ централизации и делегирования полномочий, направленность на совместный поиск решений и достижения компромисса в конфликтных ситуациях. Предметом гордости египтян является копия мирного договора, заключенного Рамзесом II и хетским царем Хаттусили еще в 1280 году до нашей эры.

Приблизительно в тот же период, что и в Египте, основные функции и принципы управления персоналом были поняты и в *Древнем Китае*. Наряду с признанием необходимости планирования, организации, распорядительства и контроля, китайцы выделили принципы специализации, децентрализации и множественности подходов в решении идентичных проблем. Увидев в управлении один из основных инструментов воздействия на все стороны общественной жизни и изменения ее в требуемом направлении, китайцы создали академию, выпускники которой, как правило, становились управленцами. Таким образом, они начали специализированную подготовку социальных и хозяйственных менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента.

История Древнего Китая дает много ценного материала как для теоретического обобщения, так и практического применения. Например, ситуация, которая сложилась к началу VI века до нашей эры, когда в результате децентрализации страна оказалась разделенной на множество царств. Дезорганизация всей общественной жизни, вызванная децентрализацией периода множества царств и усилившаяся в период воюющих царств, была использована для экспериментирования в поиске новых общественных структур, новой организации национального хозяйства.

Китайскую цивилизацию и ее систему управления характеризует исключительный прагматизм. Китайская философия родилась в середине первого тысячелетия до нашей эры в стремлении найти ответ на жизненно важный вопрос об организации общества. В обсуждении проблем управления обществом родились такие философские школы как легизм, модизм, даосизм, конфуцианство. Китайский прагматизм сказался и в том, что философы в качестве советников правителей участвовали в практическом, экспериментальном поиске наилучших систем управления.



Исключительно важным, на наш взгляд, является и то обстоятельство, что древние мыслители Китая с самого начала предложили *множественный* подход к решению социальных проблем.

Широкая дискуссия по проблемам управления обществом, которая велась в Китае на протяжении ряда веков, весьма сильно повлияла на современное им китайское общество, а также на его реформирование в различные периоды вплоть до сегодняшнего дня.

В это же время была введена система *рангов*, которые присваивались не на основе наследственного права, а за военные заслуги. Позднее было разрешено приобретение рангов за деньги. Обратим внимание на это решение, имеющее отношение к такому сегодняшнему явлению как взяточничество. Шан ян, исходивший из признания злой природы человека, нашел неординарный способ легального решения проблемы и показал, что легальное решение, в отличие от нелегального, может быть выгодным обществу.

Спустя 4 века, в эпоху Хань, в общей сложности существовало 20 рангов знатности. Интересно, что в США сегодня насчитывается 20 рангов государственных служащих.

Заметный вклад в развитие практики и теории менеджмента внесла еще одна восточная цивилизация - *индийская*. Для нее характерна взаимосвязь идеологической жизни общества с хозяйственной, активное государственное регулирование, контроль за хозяйственной жизнью, многосторонняя государственная поддержка новых хозяйственных субъектов. Индийцы создали первый известный нам научный трактат и учебник по организации национального хозяйства, предпринимательству и менеджменту. Они также обогатили мировую практику находками в работе с информацией, формированием общественного мнения в целях эффективного управления проектами, созданием штабного аппарата, рациональными методами принятия решений.

Индийская цивилизация дает нам один из первых известных серьезных трудов в области организации и управления. Это найденная в начале XX века книга под названием *Артхашастра*, что в переводе означает учение о хозяйстве и государственном управлении. Книга представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий. Артхашастра – довольно большое произведение, состоящее из 15 отделов, или книг. Каждый отдел, в свою очередь, имеет разделы и главы.

Первая книга начинается вступительной главой, где дано изложение правил поведения царя, а также вопросы отбора, назначения и испытания министров и главного советника, тайных агентов, наблюдения за враждебными и дружескими партиями, как и за царскими сыновьями т.п. И то обстоятельство, что автор начинает свою работу с поведения царя,

который является главной фигурой в иерархической структуре, а затем переходит к необходимости управления государством с помощью советников и правилам их подбора, еще раз подчеркивает, что мы имеем дело с работой об управлении.

Второй отдел, наиболее обширный, представляется и наиболее интересным с точки зрения управления. В нем рассматриваются такие вопросы, как заселение и устройство области, использование негодной для обработки земли, постройка крепости, установление прихода собирателем дохода, ведение счетов в учетном ведомстве, составление указов, управление копиями и мастерскими, установление мер и весов, обязанности главного сборщика налогов, обязанности градоначальника и обязанности многочисленных надзирателей. Уже само перечисление названий разделов говорит о рассмотрении широкого спектра проблем организации национального хозяйства и действия его механизма.

### 3.2. Античная модель управления в Древней Греции и Риме

С самого начала своего развития **европейская цивилизация** показала ряд отличительных черт в управлении экономической и общественной жизнью общества. Древний период европейской культуры интересен не только как наше прошлое, но и как становление многих существующих сегодня принципов, методов и традиций в области управления персоналом.

**ГРЕЦИЯ.** В древней Греции две с половиной тысячи лет тому назад начинается становление современной европейской цивилизации с рыночной экономикой, высокой культурой демократического управления и свободном развитии личности. Основным хозяйствующим элементом греческого общества был мелкий собственник.

Для древней Греции характерна децентрализация общества и экономики. Она проявлялась, в первую очередь, в множестве самих греческих государств-полисов, которых на небольшом полуострове и прилегающих островах было более 200.

Греческие полисы отличались друг от друга по ряду факторов, наибольшими крайностями из которых являлись демократическая и олигархическая формы организации, получившие классическое отражение, соответственно, в Афинах и Спарте. И в том и в другом полисе налицо довольно большое количество негражданского населения, стоявшего в различных степенях зависимости от полисного гражданского коллектива, но в каждом из них утвердились свои системы эксплуатации рабов.

В VIII-VII вв. до н. э. в Афинах сложилось демократическое государство. Серьезное изменение механизма управления афинским обществом связывается с именем Солона, которого античная

историография рисует идеальным законодателем, стоявшим над классами и условиями и имевшим целью их примирение.

Опираясь на народное собрание, Солон провел ряд экономических и политических реформ. Наиболее важной экономической реформой была отмена долгов, освободившая массу рабов-должников и облегчившая положение крестьянства. Запрещалась гарантия долга личностью должника и продажа его в рабство за долги. Далее Солон ввел закон о свободе завещаний, утверждавший частную собственность и разрешавший дробить родовые владения, в то время как раньше земля наследовалась родом и не подлежала отчуждению. В результате реформ Солона в Аттике появляется слой мелких и средних свободных земельных собственников - неотъемлемая часть всякого города-государства античности, его социальная основа.

Среди проведенных Солоном экономических мероприятий, следует отметить закон, запрещавший вывоз хлеба из Аттики и поощрявший вывоз оливкового масла. На языке сегодняшнего времени это означает интенсификацию ведения хозяйства, более рациональное использование ресурсов. Поощряя разведение интенсивных культур: оливы, винограда и др., - Солон издал законы, регулирующие посадку деревьев, ирригацию, правила о совместном пользовании колодцами, ранее принадлежавшими отдельным родам или семьям, и т.д. Разведение интенсивных культур было доступно не только крупным землевладельцам, но и средним слоям демоса, в интересах которых и проводились эти законы. Мероприятия Солона способствовали превращению Аттики из страны хлебопашества в страну, в экономике которой главное место занимали высокоинтенсивные садово-огородные культуры, дававшие значительную товарную продукцию.

В целях поощрения и развития торговли и ремесленного производства Солон ввел закон, по которому сын мог отказать престарелому отцу в помощи, если тот не обучил его ремеслу. При Солоне в Афинах была проведена унификация единиц мер и веса.

Политические деятели, философы и другие идеологи греческого общества искали выход из социального и политического тупика, в котором оказались греческие рабовладельческие классические полисы. Предлагались для этого различные пути: Платон и Аристотель занимались теоретической разработкой наилучшего общественного и государственного устройства, но как ни различны были их построения, однако выйти за рамки представлений о государстве как полисе они не смогли.

Сократ обнаружил, что управленческие способности могут переноситься с общественных на частные дела. В своем раннем исследовании об универсализации принципов управления Сократ заметил, что руководство в частных делах отличается от руководства в общественных только величиной; оба случая имеют дело с управлением

людьми, и если кто-нибудь не мог управлять своими частными делами, он определенно не может управлять общественными. Однако греки, возможно, слишком отступали от правил всеобщности Сократа. Военные и муниципальные лидеры регулярно менялись, создавая хаос в правительственных делах и создавая проблемы во время угроз со стороны лучше организованных, более профессиональных армий Спарты и Македонии.



**Сократ**

В своей работе «Политика» Аристотель писал: «Тот, кто никогда не учился подчинению, не может руководить». В его дискуссии об управлении домашним хозяйством он, как и Сократ, говорил о сходстве между искусством управления государством и домашним хозяйством. Оба связаны с управлением собственностью, рабами и свободными гражданами с одной только разницей в величине суммарных операций.



**Аристотель**

Несмотря на антиторговую философию, эпоха Греции иллюстрирует первые ростки демократии, приход децентрализованного правительства, первые попытки закрепить свободу индивидуума, начало научного метода решения проблем, а также, ранний, хотя поверхностный, взгляд на то, что управление различными организациями требует одних и тех же управленческих навыков.

**РИМ.** Римляне разработали заводскую систему производства вооружения для легионов, производства глиняной посуды для мирового рынка и позже текстильных изделий, которые продавались на экспорт. Знаменитая римская дорожная система была построена, чтобы ускорить движение войск для завоевания колоний. Римляне наследовали пренебрежение греков к торговле и представляли занятие коммерцией греческим и восточным освобожденным рабам. Растущая внешняя торговля требовала коммерческой стандартизации, поэтому государство разработало систему мер, весов, денег.

Первый прототип *корпоративной организации* проявился в форме совместных акционерных компаний, которые продавали акции в целях выполнения правительственных контрактов, для поддержания военных действий. Высоко специализированная рабочая сила, за некоторым исключением, преобладала в маленьких лавках в качестве независимых ремесленников, продававших изделия для рынка, а не для индивидуального покупателя. Свободные рабочие образовывали гильдии (коллегии), но они существовали для общественных целей и совместной

прибыли, таких как оплата издержек на похороны, а не установления уровней заработной платы, часов и условий труда. Государство регулировало все аспекты римской экономической жизни: взимание тарифов на торговлю, наложение штрафов на монополистов, регулирование гильдий и использование их доходов для участия в многочисленных войнах. Большие организации не могли существовать, т. к. государство запрещало совместные акционерные общества для любых целей, кроме как для исполнения правительственных контрактов.

Римляне были сильны в организации автократичного строя, военная автократия держала империю в железной руке. За авторитарной организационной структурой стояли две фундаментальные концепции - дисциплина и функциональность. Последняя осуществляла разделение работы между различными военными и правительственными учреждениями, первая формировала строгие рамки и иерархию власти для обеспечения выполнения функций.

Вклад Рима в наше наследие лежит главным образом в законе и формах правления, которые явились решениями проблемы установления порядка. Римский закон стал моделью для более поздних цивилизаций, а римское разделение законодательной и исполнительной властей обеспечили модель системой баланса и контроля для конституционных форм правления.

Во II вв. до н. э. владельцы вилл и мастерских стремятся как к получению большего прибавочного продукта, так и к денежной его реализации. Стремление к получению большего прибавочного продукта приводило к: (1) росту предпринимательского начала в обществе, (2) усложнению внутренней структуры хозяйства, (3) усилению эксплуатации рабов.

При развитой системе рабства происходил переход от мелкого производства (в земледелии и ремесле) к более крупному, централизованному хозяйству, где получила применение простая и отчасти сложная кооперация труда. Римские агрономы Катон и Варрон не мыслили себе существование доходного хозяйства без рабского труда. Они рассчитывали, сколько рабов могут обработать то или иное количество земли. Для стимулирования производительного труда рабов, землевладельцы ставили многочисленных начальников и контролеров, которые угрозой наказаний принуждали раба работать. С другой стороны, особо усердных рабов мотивировали большим пайком, хорошей одеждой, даже небольшим имуществом (например, парой овец, утварью). Такое имущество называлось пекулием; господин имел право отобрать пекулий в любое время. Римские рабовладельцы выработали систему *рабочих норм*. Развитие рабовладения вело, таким образом, к отказу от мелкого хозяйства, переходу к более крупному производству и выливалось в общую интенсификацию экономики, что привело к расцвету римское сельское хозяйство, ремесло и строительство.

По сути дела, Рим создал специальный механизм, или целую отрасль, по производству и отбору работников-рабов. Потребность в последних в римском обществе была постоянной, и удовлетворялась она из разных источников. Большое количество рабов давала война. При удачных военных действиях в руки победителей попадали массы пленных воинов, гражданского населения, к ним же переходило имущество последних, в том числе принадлежащие им рабы. Очень многие войны Рима того времени были удачными, и римляне выбрасывали на рынок громадное количество пленных. Захваченные пленные продавались с аукциона квестором; обычно их крупными партиями покупали работоторговцы, следовавшие за римским войском.

Римский император **Октавиан** и его реформаторская деятельность видятся сегодня как весьма интересный и исключительно грамотный образец *проведения изменений*. Он сумел практически полностью изменить систему управления страной, не вызвав при этом серьезного сопротивления. Вернувшись в Италию в 29 г. до н.э., Октавиан пересмотрел состав римского сената, который был пополнен верными людьми, а его общий список сокращен с 1000 до 600 членов. В том же году в торжественной обстановке с раздачей больших подарков населению Рима были отпразднованы несколько триумфов Октавиана в честь его многочисленных побед, что снискало ему популярность у многих простых граждан. Реформированный сенат и благодарный народ декретировал новому правителю ряд почестей, и прежде всего ему был присвоен в качестве постоянного титул императора, который рассматривался как часть личного имени (теперь новый правитель назывался официально император Гай Юлий Цезарь Октавиан).



**Октавиан**

В январе 27 г. до н.э. Октавиан на специально собранном заседании сената отказался от верховной власти, всех своих должностей, объявил о восстановлении традиционного республиканского управления и о желании уйти в частную жизнь. Отказ от власти был удачной и хорошо продуманной инсценировкой. Сенат и народ стали упрашивать его не отказываться от власти, не покидать Республику. Уступив просьбам сената, Октавиан оформил свою верховную власть в духе староримских традиций, старательно избегая непопулярных в обществе титулов. Основными слагаемыми власти Октавиана стал набор нескольких высших магистратур, привычных общественному сознанию, но в совокупности создающих верховную власть.

В период с 27 по 23 г. до н.э. Октавиан соединил в своих руках полномочия консула, народного трибуна, он был поставлен во главе сенатского списка и стал как бы председателем высшего органа Римской

республики, постоянный титул императора закреплял его права как главнокомандующего вооруженных сил.

Для управления императорскими провинциями Октавиан назначал наместников, носивших звание императорских легатов. Им помогали так называемые прокураторы, ведающие, главным образом, финансовыми вопросами, но иногда управлявшие небольшими по размеру провинциальным областями, как, например, знаменитый Понтий Пилат, управлявший Палестиной во времена Иисуса Христа.

К концу многолетнего правления Октавиану удалось создать основы будущего монархического строя, вошедшего в мировую историю под названием Римской империи. Эта форма монархии выросла на почве собственно римских государственных структур, господствующих идей, что придавало императорскому режиму национальный характер, хотя нельзя отрицать влияние на его формирование эллинистических монархических институтов и некоторых авторитарных режимов Древней Греции.

### 3.3. Развитие управленческой мысли в средневековой Европе (на примере Н. Макиавелли)

Последующий период *средневековой Европы* представляет особый интерес, в частности, работами **Никколо Макиавелли**. По общепринятому мнению, он создает впечатление мастера обмана, коварства и интриг в межличностных отношениях. Предмет размышлений Макиавелли - манипуляции как главное средство приобретения и сохранения контроля над другими. Идеи Макиавелли были очень интересны и в то же время долгие годы их критиковали. Психологи развивали серию инструментов, названных *шкалой Мака* с целью измерить ориентацию личности. Человек с высокой оценкой Мака склонен вести себя согласно идеям его теории. Исследования показали, что личность *макиавеллистического типа* характеризуется тенденцией оценивать ситуации логично и продуманно, способностью обманы-



#### **ИЗ БИОГРАФИИ:**

Никколо Макиавелли, итальянский политический деятель, писатель и дипломат родился 3 мая 1469 года в семье юриста. В 1498 году Макиавелли становится секретарем комиссии Десяти Флорентийской республики, занимающейся иностранными и военными делами. За четырнадцать лет службы на

вать ради достижения личных целей. Такие личностные принципы не очень сочетаются со справедливостью, законностью, дружбой, обещанием или мнением других, но, тем не менее, они могут влиять на других. Человек с высоким показателем по шкале Мака может хорошо осуществлять контроль и пытаться использовать плохо структурированные ситуации. Напротив, люди с низким показателем могут принимать указание других в таких ситуациях; они много работают на успех в хорошо структурированных ситуациях.

Во второй половине XX века политологи, историки и, особенно, специалисты по менеджменту не только проявили к Н.Макиавелли повышенное внимание, но и перешли к более позитивной оценке его творчества (возможно потому, что в самом менеджменте имеет место манипуляция работниками). Сейчас его произведения рассматриваются как источники идей, составлявших оригинальную систему практического управления. По своей эффективности, глубине и политической мудрости она не только не уступает, но даже превосходит иные разработки наших современников.

Специалисты упоминают *четыре* известных *принципа Макиавелли*, которые, безусловно, оказали влияние на развитие *лидерской* функции современного менеджмента:

- 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
- 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего

### **ИЗ БИОГРАФИИ:**

(продолжение)

этом посту Макиавелли составляет тысячи дипломатических писем, донесений, правительственных распоряжений, военных приказов, проектов государственных законов; совершает тринадцать дипломатических и военно-дипломатических поездок со сложными поручениями к итальянским государям и правительствам республик, к папе, императору, французскому королю; является организатором и участником военных кампаний, инициатором создания республиканского ополчения.

Макиавелли не принадлежит к числу парадных послов, которых посылают в торжественных случаях, а является оратором-дипломатом, который, по его собственному выражению, "готовит пути Господу" и, не имея "средств и веса", добивается всего своими талантами и умом.

В 1512 году в результате вторжения испанцев Флорентийская республика гибнет. Макиавелли лишается должности, его отправляют в ссылку. В 1513 году по подозрению в заговоре Макиавелли арестовывают. Из тюрьмы он выходит лишь благодаря амнистии в связи с избранием нового папы. Как неблагонадежный ссыльный, он живет в своем небольшом поместье близ Флоренции.

Однако находиться в бездействии Макиавелли не может - он обращается к творчеству. Самым известным его произведением считается «Государь».

В 1527 году Никколо Макиавелли умирает. Его хоронят в церкви Санта-Кроче, ставшей флорентийским пантеоном. Рядом с Макиавелли покоятся Микеланджело, Галилей и другие великие итальянцы.

лидера, и понимать, чего он ожидает от них;

3) лидер должен обладать волей к выживанию;

4) лидер - всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Макиавелли учил правителя, стремящегося к успеху, согласовывать свои действия, во-первых, с законами необходимости (судьбой), а во-вторых, с поведением подчиненных.

Сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мыслей, нравственных привычек, достоинства и недостатки. Очевидно, что действиями людей, наряду с другими качествами, правит честолюбие. Но знать это еще недостаточно. Надо выяснить, кто именно честолюбивее и потому опаснее для власть придержащего: желающие сохранить то, что имеют, или стремящиеся приобрести то чего у них нет.

Свойство стремиться наверх не зависит от личных достоинств и недостатков. Оно действует в людях наподобие объективного закона, независимого от воли и сознания. Воля к власти, если воспользоваться ницшевской терминологией, выше человеческих чувств. Она управляет нами вопреки нам самим.

Успех в продвижении наверх зависит не столько от интенсивности ориентации на власть, сколько от наличных средств. Обладающие многим имеют в распоряжении больше средств - деньги, связи, - чтобы сеять смуту в обществе, дестабилизировать существующий порядок.

Труден путь государя, его подстерегают опасности там, где он их не ждет. Вчерашний опыт, приведший к успеху, сегодня оборачивается провалом; благо, к которому он стремится, ожидая, что и подчиненные почитают это благом, способно обернуться злом.

Государь может проявить самые лучшие лидерские качества, но они не принесут ему пользы. Поэтому правитель не может быть щедрым в такой степени, чтобы эта щедрость приносила ему ущерб. Но он не должен бояться также осуждения за те пороки, без которых невозможно сохранить за собой власть.

Существует только два способа достижения цели - путь закона и путь насилия. Первый присущ человеку, а второй - диким животным. Правителю не обязательно выбирать одно из двух, ибо данная антиномия неразрешима. Он должен уметь пользоваться обоими способами.

Управляя людьми, их надо либо ласкать, либо угнетать, поступая очень осмотрительно. Люди мстят, как правило, только за легкие обиды и оскорбления. Сильное давление лишает их возможности мстить. И уж если лидер избрал свой путь, то угнетение должно быть настолько мощным, чтобы отнять всякую надежду на сопротивление.

Добрые дела и благодеяния правильнее расточать по капле, чтобы подчиненные имели достаточно времени для благодарной оценки. Позитивные стимулы должны цениться, только тогда они выполняют свое

предназначение.

Наградами и повышением по службе дорожат, когда они редки, когда раздаются мало-помалу. Напротив, наказание лучше производить сразу и в больших дозах. Единовременная жестокость переносится с меньшим раздражением, нежели растянутая во времени.

Там, где есть раздражение, управлять поведением людей нельзя. Негативные санкции не нуждаются в оценивании и ответной благодарности, они производят смятение чувств. Сильный гнет лишает подданных возможности отмщения, и это - благо для руководителя.

Итак, зло надо творить сразу, а добро - постепенно; гораздо надежнее внушать страх, чем быть любимым.

До сих пор не потеряла актуальности и макиавеллиевская концепция циклического развития государственных форм (демократия - олигархия - аристократия - монархия). Монархия легко обращается в тиранию, аристократия - в олигархию и т. д. Циклическое развитие форм управления напоминает идею кругооборота, взаимообращения добра и зла.

Согласно Макиавелли, существуют три хороших, или основных формы управления (монархия, аристократия и демократия) и три плохих, или извращенных (тирания, олигархия и анархия).

Вторые так похожи на первые, что все они легко переходят одна в другую: монархия - в тиранию, а демократия - в анархию. Основатель любой из трех хороших форм правления способен установить ее лишь на короткое время, ибо никакое средство не удержит ее от превращения в свою противоположность. Так и в человеческих делах: добродетель легко превращается в порок, а порок принимает обличье добродетели.

Резюмируя вышесказанное, стоит еще раз подчеркнуть значительный вклад Макиавелли в историю управленческой мысли, в теорию и практику управления персоналом. Макиавелли, в частности, одним из первых обосновал понятие гражданского общества и применил термин "государство" так, как принято сейчас - для обозначения политической организации общества.

На авторитет Макиавелли ссылались теоретики бюрократии (М.Вебер, Р.Михельс), коррупции (А.Бонадео), политического руководства и престижа власти (С.Хантингтон), постиндустриального общества и политического прогнозирования (Д.Белл, Г.Кан, Э.Винер). Несомненно, фигура Макиавелли занимает важное место в истории социологии и менеджмента.

### 3.4. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента

Продолжая наш историко-логический анализ, отметим, что феодализм как строй в конечном итоге умер, во многом из-за экспансии торговли, роста урбанизации, создания класса торговцев и развития сильной центральной власти. Однако эпоха буржуазии еще не настала. Новое вино "забродило", фильтруясь в старые общественные "сосуды". Что нужно было человеку, так это новый дух и новые рамки для его усилий.

Триединством сил, приведших к промышленному перевороту и новой культуре, стали рыночная этика, протестантская этика и этика свободы. Рыночная этика декларировала понятие рыночно направляемой экономики. Открытие заново древних классиков и обновленный интерес к науке и логике породил эпоху Ренессанса, серьезно ослабили влияние теологии на человека, через протестантство и протестантскую этику. Этика свободы создала новые концепции в отношениях между человеком и государством через конституционное управление. Эти три этики, или три стандарта культурного поведения, взаимодействовали на практике, изменяли культурные ценности и приближали их к человеку, работе, прибыли и выгоде. Результатом этого культурного возрождения стало создание новой среды, которая приведет к необходимости формального изучения менеджмента и основ управления персоналом.

Интенсивная деятельность уводила людей от созерцательной жизни к жизни, исполненной постоянного физического и умственного труда. Протестантская этика постулировала тезис о том, что Бог желает прибыльности, которая является знаком благодати. А неэкономные расходы и уменьшение доходов или неиспользование возможности выгодного предприятия означало деятельность вопреки воле Бога. Не стремясь к роскоши, каждый человек создает прибыль и доход от трудов своих. Созданное богатство не может быть потреблено свыше человеческих основных потребностей, таким образом, вся прибыль инвестируется в новые предприятия или в усовершенствование настоящих.

Провозгласив постулат экономической свободы и санкционировав вознаграждение человека на общественно полезный труд, политическая система должна, соответственно, предоставить личности и политическую свободу. Наследственное право королей, власть поместных лордов, влияние церкви на светскую жизнь, крепостное право - все эти инструменты не благоприятствовали развитию индустриального общества. В эпоху Просвещения новые философы стимулировали появление таких идей о человечестве, как идеи равенства, справедливости, прав человека, законности, понятия о республиканском правлении с согласия управляемых. Это были радикальные идеи для тех времен.

*Начало эпохи машинного производства. Промышленная революция*

провозгласила новую эпоху в истории общества. Культурное возрождение создало новые социальные, экономические и политические условия, которые привели к новым открытиям и усовершенствованиям в науке и технике. Прогресс в технологии сделал возможным объединить большие массы физических и человеческих ресурсов, что привело к возникновению фабричной системы, быстро заменившей старую рутинную систему производства.

Индустриальный прогресс всегда и всюду тесно связан с новшествами в науке и технике. Техника развилась и продвигалась в течение тысяч лет, но революция произошла в Англии в конце 18 века. Она положила собой начало такого быстрого развития технологий, какого мир еще не видел прежде. Сущность этой революции состояла в замене силы человека силой машин, что привело к значительным изменениям в повседневной жизни человека.

Какие основные условия имелись в то время в Англии, чтобы стать *водоразделом*, разделяющим доиндустриальную и индустриальную стадии человеческого общества? Англия имела конституционное правительство, которое было чувствительно к предпринимательским желаниям бизнесменов и заботилось о защите и расширении торговли на мировых рынках. Сельскохозяйственная политика правительства поощряла крупномасштабное сельское хозяйство, и по мере улучшения орудий труда и машин фермеры изгонялись с земли, что создавало свободные руки для работы на фабриках. Внутренние пошлины на использование путей и каналов были отменены, и правительство поощряло ликвидацию старых ограничений гильдий на выпуск продукции, которые душили новшества и конкуренцию. Наука и свободные исследования поощрялись, что привело к принятию и реализации важных прикладных и практических исследований и, соответственно, к важным практическим результатам. В Англии росли банки, биржи и акционерные общества, валюта была устойчива. Прибыль от колоний, работоторговли, горной промышленности, добычи золота и серебра реинвестировались в постоянно возрастающих масштабах. Свободолюбие в Англии создало новую религию, и этот возрастающий дух самоуверенности воплотился в *протестантской этике*. Аскетическая жизнь протестантов способствовала поступлению дополнительных инвестиций и обеспечивала капиталом промышленную революцию.

Ранний предприниматель был четвертым фактором производства в том смысле, что он являлся новатором как и администратором. С ростом организации предприниматель обнаруживал, что сам не в состоянии руководить и управлять всей деятельностью и начинал делегировать некоторые виды деятельности своим помощникам. Они были первыми не имевшими собственности и получавшими заработную плату менеджерами, которые отвечали за принятие решений в рамках более широкой общей политики, установленной предпринимателем. По мере роста организации и

возрастающего количества наемных администраторов более низкого уровня возникало много проблем в процессе делегирования полномочий.

*Проблемы управления персоналом на ранней фабрике.* Появляющаяся фабричная система создала множество новых проблем в сфере управления работниками. Церковь организовывала и управляла своей собственностью на основе догм и преданности верующих; армия управляла огромными массами людей путем жесткой иерархии дисциплины и власти; правительственная бюрократия функционировала в бесконкурентной среде и без прибыли.

Промышленная революция характеризовалась постоянно увеличивающейся конкуренцией. Необходимость снижения затрат в условиях жесткой конкуренции требовала создания крупномасштабного производства. Конкуренция настойчиво требовала расширения размеров фабрик, но сдерживающим фактором являлся недостаток обученных менеджеров, способных справляться с крупномасштабными проблемами фабрики. Следовательно, размер ранней фирмы часто ограничивался количеством людей, которыми предприниматель мог управлять самостоятельно. Таким образом, возрастающая конкуренция требовала, а новые технологии и наличие капитала позволяли создать крупные производственные организации. С другой стороны, значительное увеличение числа операций и контролируемых работников создавали множество организационных проблем.

Нехватка организаторского таланта создавала много проблем для первых предпринимателей. Судя по литературе того периода, менеджерами, то есть работниками уровня ниже предпринимателя, были обычно неграмотные рабочие, продвинувшиеся по служебной лестнице потому, что они показали большую степень владения техническими навыками и умениями или имели способность (часто физической силой) поддерживать дисциплину и повиновение рабочих. Их зарплата была ненамного большей, чем остальных рабочих. Чаще новая должность привлекала их возможностью нанять жен и детей на работу. Не получив управленческой подготовки, менеджер был должен был самостоятельно разработать стиль руководства. Проблемы решались на разовой основе, и только немногие менеджеры могли обучаться на основе опыта других менеджеров решению проблем фабрики или обращения с людьми. Существовало мнение, что успех или неудача в достижении требуемого результата зависели от характера руководителя, его личностных характеристик и особенностей, и не от каких-либо концепций руководства.

Другие источники пополнения менеджерского корпуса также не способствовали развитию управленческого таланта. Предприниматели использовали родственников на руководящих должностях, полагая, что те заслуживают большего доверия или будут действовать эффективно, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство. Эта практика отбора персонала служила также тренировочной площадкой для

молодежи, что гарантировало монопольный контроль семейного бизнеса в следующем поколении. Еще одним источником пополнения менеджерского персонала были так называемые счетные дома: предприниматели нанимали служащих банков, кассиров полагая, что последние обладали деловой и финансовой сообразительностью. В повышении квалификации этих групп новобранцев в менеджеры предприниматели делали упор на освоение ими опыта уже действующих менеджеров.

Преобразование Англии из аграрного в индустриальное общество происходило без наличия широкого слоя профессиональных менеджеров. Следует отметить, что в то время не имелось никакого общего знания относительно того, как управлять. Обучение управленцев заключалось в ознакомлении их с опытом по управлению технологическим процессом, источниками и характеристиками сырьевых ресурсов, работой машин, торговой практикой и обязательствами фирмы. Это обучение было ориентировано на отдельные отрасли промышленности и не содержало в себе даже незначительного обобщения. Менеджер, обученный для работы в одной отрасли, оказывался прикованным к ней, так как для работы в иной отрасли следовало проходить обучение заново. В то время не имелось никакого свода действий и обязанностей менеджера. Документы того периода отражали, как правило, специфические моменты в деятельности предприятий и касались ответственности и действий по обеспечению безопасности и сохранности завода и оборудования, основных стандартов технологии и процедур, необходимых для защиты интересов владельцев.

Джеймс Монтгомери из Глазго (Шотландия) подготовил интересные тезисы по управлению людьми. Советы Монтгомери по управлению на предприятии были в значительной степени техническими по своему содержанию. В них содержалось объяснение как определять качество и количество работы, как производить наладку и ремонт машин, как сокращать издержки и как избегать излишней жесткости в поддержании дисциплины среди подчиненных. Монтгомери замечал, что менеджер должен быть справедливым и беспристрастным, настойчивым и решительным, скорее нацеленным на предотвращение нарушений, чем на поиск ошибок после того, как они имели место... Это последнее замечание относительно контроля управления достаточно понятно и наглядно отражает понимание функции контроля как направленность в будущее, а не на прошлое. Однако советы Монтгомери предназначались для текстильной промышленности, и, подобно большинству других первых авторов, он не пытался разрабатывать обобщенные принципы управления. Скорее всего, с этой интересной работой были знакомы опять-таки только менеджеры отдельных предприятий данной отрасли.

Говоря о вопросах *оплаты труда руководителей*, нельзя не отметить, что менеджерское жалованье тех лет также оставляло желать

лучшего. Это обстоятельство также не способствовало привлечению ярких талантов в эту сферу деятельности. Первые мастера или надзиратели получали лишь немного больше, чем рабочие. Часто белые воротнички - менеджеры оплачивались на основе их социального класса, а не по мере их ответственности. К началу девятнадцатого века недостаток менеджеров вынудил хозяев ввести оплату, основанную на труде, а не человеку. К 1830 году жалование администраторов, не владевших собственностью, повысилось значительно. Второе и третье поколения предпринимателей-основателей изменили подход и придали больший статус наемным менеджерам. Они делегировали больше прав менеджерам и больше зависели от них.

Проблема управленческих кадров была весьма острой, но проблема рабочей силы была еще более важной. В широком смысле проблема рабочей силы имела три аспекта: вербовка, обучение и дисциплина. Сама по себе проблема вербовки или найма была многогранной.

Рабочая сила периода раннего фабричного производства состояла из аграрных рабочих низкой квалификации, имевших определенное неприятие фабричной жизни и работы. Это отвращение было в значительной степени вызвано потребностью соблюдать правила и строгую дисциплину, неизбежных при разделении труда. Неприятие этих моментов усугублялось отвращением к шуму, грязи и очевидной нищете на многих из фабрик. Фабрики привлекали чернорабочих из сельской местности. Крестьяне с их традиционными семейными связями и наследием, своими многочисленными связями с прошлым и с общиной были вынуждены в короткий срок освоить новую городскую культуру, иной промышленный ритм и цикл труда. Переход от маленькой мастерской или фермы, от семейного хозяйства был драматичным для рабочего. Он был должен переместить корни из привычного, веками знакомого и почти неизменного уклада в новый, который представлялся ему неестественным, нестабильным и разрушительным по своей сути. Он должен был освоить и принять новую культуру, которая была совсем непривлекательной.

Другой аспект проблемы найма состоял в критической нехватке квалифицированных кадров. Парадокс начала девятнадцатого столетия в Англии в том, что существовала большая безработица наряду с сетованием предпринимателей на отсутствие работников. Эта безработица была структурной, ее причина состояла в том, что бывшие аграрные рабочие не обладали квалификацией, требуемой фабриками. Следует также отметить, что недостаток рабочей силы в значительной степени обуславливался отказом рабочих принять фабричную жизнь. Незначительная по масштабам квалифицированная рабочая сила существовала в маленьких гильдиях и лавках. Однако эти ремесленники и мастера предпочитали свой жизненный уклад рутинной работе на фабрике. Предприниматели были вынуждены идти порой на серьезные уступки,

чтобы сохранить их на работе. Потеря стратегического или ключевого мастера могла привести к закрытию целой фабрики. Джеймс Ватт имел много проблем с поиском людей, которые могли бы производить клапаны и цилиндры с соответствующими допусками. Причины многих сбоев в работе его машин скрывались не в плохой разработке, а в плохом исполнении. Отдельные предприниматели заставляли квалифицированных людей работать сверхурочно, потому что только они могли выполнять ряд работ на удовлетворительном уровне. Многие железоделательные заводы продолжали выпуск продукции даже при временном отсутствии сбыта ради сохранения рабочей силы. Предприниматели использовали все возможные средства для приглашения рабочих. Есть много свидетельств тому, что дети и нищие использовались только после того, как были исчерпаны другие возможности найма.

Второй по важности проблемой было *обучение*. Если персонал был нанят, он должен был обучиться новым достижениям индустриальной жизни. Грамотность была редкостью, недоставало уровня образования, а работа с машинами требовала некоторых навыков чтения, счета, умения читать чертежи и т.п. Обучение проводилось в значительной степени устной командой, показом, путем проб и ошибок. Новый служащий узнавал о том, как эксплуатировать машину или обрабатывать материал, как правило, от своего коллеги, соседа по рабочему месту. В то время стандартизированные методы работы еще не были созданы, и каждый рабочий действовал в соответствии с указаниями своего наставника, который в большинстве случаев знал немногим больше его самого.

Еще более серьезной проблемой были новые умения, требуемые на фабрике, так как никакие предыдущие работы не давали таких умений и навыков. И, наконец, рабочие не были обучены к соблюдению точности и допусков, требуемых методикой заменяемых частей как одного из принципов массового производства. Даже относительно грубые измерительные приборы предполагали особые инструкции для пользования ими. Ремесленники, приученные к производству неповторимой продукции, сопротивлялись стандартизации частей, методов, и инструментальных средств, требуемых методом заменяемых деталей и узлов.

Случайное приобретение несистемных знаний от сотрудников или неумелых контролеров, недостаток стандартных методов работы и сопротивление рабочих новым методам - все это сказывалось на эффективности деятельности фабрик. Поэтому предприниматели вынуждены были обратиться к созданию собственных школ, чтобы обучить рабочих элементарной арифметике и геометрии, а также другим умениям, необходимым на фабрике и отсутствующим у широкой публики.

Знание проблем ранней фабрики позволяет более реалистично и не столь критично относиться к практике управления персоналом тех времен. Уровень подготовленности или, проще сказать, неподготовленности

рабочей силы приводил к очень дробной и узкой специализации работ, разделению их на незначительные задачи вследствие легкости обучения рабочих им. Целью была не только и не столько производительность, сколько решение практических проблем найма и обучения персонала. Расширение содержания работ приводило к полной невыполнимости их. Принятие централизованного стиля руководства диктовалось стремлением добиться предсказуемых результатов от рабочей силы, не желающей трудиться в соответствии с требованиями. Участие рабочих в принятии решений не практиковалось из-за своей бесполезности или даже вредности. Знания рабочих, в недавнем прошлом крестьян, зависимых в той или иной степени от феодалов, их представления о бизнесе, как и о демократии не могли быть адекватными для партисипативного менеджмента.

Третьей, но отнюдь не последней по важности, была *дисциплина труда*. Привыкшим к ремесленным традициям независимости и аграрным нравам самодостаточности, рабочим необходимо было прививать такие привычки, как точность, регулярная посещаемость, принятие нового режима контроля и наблюдения, монотонности и приспособления к ритму и скорости действия машин. Фабрика требовала иной дисциплины и системы контроля, значительно отличавшихся от традиционных, используемых феодалами в отношении крестьян и гильдиями в отношении ремесленников. Фабричная работа требует скорее интенсивности, чем всплесков активности, скорее точности и стандартизации, чем неповторимости в проекте и методах выполнения, скорее использования оборудования и части работы, сделанной другими, чем гордости за собственный шедевр или найденное технологическое решение. Очевидно, что новые привычки не приходили сами собой: выходы на работу были нерегулярными, праздничные дни, которые были общей традицией при надомной системе, вызывали крупномасштабные прогулы, что сдерживало работу на фабрике. Рабочие предпочитали работать сверхурочно, чтобы заработать побольше и затем исчезнуть на неопределенный срок. Для борьбы с этой проблемой и формирования лояльности рабочих некоторые предприниматели обращались к использованию традиционных праздников и организации компанией пикников и банкетов, которые несколько разбавляли монотонность годичной работы и укрепляли межличностные отношения.

Дисциплинарные меры, если судить по современным стандартам, были довольно строги. Усилия по решению дисциплинарной проблемы с тех пор практически не изменились, по крайней мере в своем теоретическом аспекте. Изменения коснулись лишь практического их применения. Все эти усилия и меры можно сгруппировать по следующим признакам: (1) «пряник», или предложение положительных стимулов; (2) «кнул», или негативные санкции; (3) создание новой организационной этики удержания непокорных в определенных рамках. В качестве

«пряника» ранние предприниматели разработали два способа: субподряд и сдельная оплата. Смысл субподряда заключался в том, что предприниматель заключал договор с подрядчиком, который обязывался выполнить определенную часть работ. Таким образом, ответственность за выполнение работ переходила к надзирателю, который имел стимул выполнить определенный объем работ с возможно минимальными затратами. Сдельная оплата появилась уже на начальной стадии фабричной системы. К 1833 году почти половина рабочих хлопкопрядильных фабрик были на сдельной оплате. Принятие концепции сдельной оплаты или оплаты по результату представляло главный психологический порыв с традицией.

Прежнее отношение, состоявшее в оплате труда рабочего на уровне средств существования, исходило из понимания, что наилучший рабочий - это голодный рабочий. Новое отношение следовало из концепции экономического человека. Это понимание исходило из признания, что денежное стимулирование позволяло проявиться лучшей сущности человека и что в стремлении получить больше он будет работать интенсивнее. Так родилось понимание «экономического человека». Сдельная система вызывала в те времена не меньше противодействия, чем и сегодня. Предприниматели пытались подгонять рабочих, увеличить нормы выработки, что вело к ухудшению качества и трениям между работниками и предпринимателями по поводу норм и начисления зарплаты. Более широко распространенной была система дифференцированных штрафов. В отношении квалифицированных рабочих, которых не доставало фабрикам, дисциплинарные меры были не слишком строгими.

Третий метод дисциплины был ориентирован на создание новой фабричной этики. Цель состояла в том, чтобы использовать религиозную мораль и ценности для создания соответствующего отношения к работе. Внедрение правильных привычек велось посредством обучения морали в заводских поселках, порой даже в рабочее время. Основными формами этого обучения были чтение хороших книг, посещение церкви, проповеди, направленные на избежание смертельных грехов, лени, жадности и т.п. Несомненно, это моральное увещание имело своей целью затронуть не только «душу» рабочего, но и его экономический интерес.

В дополнение к трудностям укомплектования фабрики соответствующим персоналом, найма компетентных мастеров, предотвращения разрушения машин так называемыми луддитами (рабочими, намеренно выводившими оборудование из строя), первые менеджеры сталкивались с необходимостью и проблемами в планировании, организации, контроле. В планировании операций первые фабрики требовали намного большего предвидения, чем надомная система. С развитием фабричной системы новые промышленники становились все более рациональными, более прагматично относились к

созданию основы для долгосрочного роста, обращая меньше внимания на краткосрочную спекулятивную прибыль. Фабрики требовали планирования вследствие использования дорогостоящего оборудования, окупающегося в большие сроки. Поскольку капитал материализовывался, бизнесмен должен был быть более рациональным и уделять больше внимания долгосрочным последствиям своих решений. Известных нам примеров планирования в промышленности немного, они в значительной степени технически ориентированы и не включают в себя все аспекты деятельности организации.

Путем проб и ошибок ранние предприниматели пытались справиться с проблемами управления фабрикой и рабочей силой. Акцентирование скорее на технических, чем управленческих проблемах было, вероятно, следствием крайне низкого уровня технологического искусства и давления конкурентной среды. Менеджмент признавался узким, ограниченным вопросом, который не подлежал обобщению, а успех рассматривался как следствие наличия или отсутствия должных личностных качеств менеджера, а не его понимания более широких принципов управления. Менеджмент был персональным искусством, а не наукой; прагматическим, а не теоретическим; частным и случайным, а не универсальным.

Промышленная революция создала новую культурную среду и «перепахала» ряд проблем менеджмента. Потребности человека становились все более сложными, поскольку он стремился адаптироваться к жизни в городе и к новым проблемам фабрики. Организации перестраивались в соответствии с требованиями новых масс капитала, разделения труда и потребностью в экономически предсказуемой деятельности. Организациям приходилось вводить новшества, чтобы успешно конкурировать в рыночной экономике, создавать усилия для роста предприятий и сокращения затрат. Экономическая теория признала, что предприниматель-менеджер выполняет новую функцию и роль, объединяя три традиционных фактора производства в постоянно растущей системе фабрики.

### **3.5. Роберт Оуэн и его идеи учета человеческого фактора в управлении**

Индустриальная система поставила перед владельцами, менеджерами и обществом в целом новые проблемы. Решением этих проблем занималось множество менеджеров в различных промышленных странах. К сожалению, деятельность большинства из них не получила документированного отражения. Речь идет об известных нам фигурах руководителей, которые первыми предложили решения многообразных проблем в ранних промышленных организациях. История хранит о них довольно скудные упоминания, так как ряд материалов потерян или

уничтожен. Некоторые известные идеи, как оказалось, никогда и не были записаны, а известные нам суждения, возможно, являются лишь малой частью того, что имелось фактически.

**Роберт Оуэн.** В бурную эпоху промышленной революции Роберт Оуэн (1771 - 1858) явился источником ряда парадоксальных для своей эпохи взглядов. Будучи успешным предпринимателем, он пытался остановить волну индустриализма, поскольку видел в нем зло, и призывал к новому моральному порядку, основанному на социальной реорганизации. Он имел определенное представление о том, каким должно было быть новое индустриальное общество. Это должна была быть комбинация сельскохозяйственной и индустриальной коммуны и возвращение к прошедшим дням, ко времени более примитивного человека. Философски он рассматривал человека как бессильного, находящегося во власти машин, которые разрушили моральную цель человека и его социальную солидарность. Его борьба была длительной и тщетной.



**Р. Оуэн**

Оуэн в возрасте 18 лет основал свою первую фабрику в Манчестере. Он объединился с механиком по имени Эрнест Джонс. Джонс взял на себя ответственность за состояние и использование техники, а Оуэн - за управление. Его фирма стала прибыльной, и тогда он решил стать наемным менеджером. Для этого Оуэн продал свое оборудование Г. Дринкуотеру и нанялся к нему. Он так описывал свою работу: «Я выглядел серьезным, осматривал все очень скрупулезно... Я был на фабрике с первыми рабочими с самого утра, а запирали помещение ночью. Я продолжал осмотр и контроль день за днем в течение шести недель, отвечая односложно да или нет. За это время я не дал ни одного прямого приказа. Но в конце этого периода я почувствовал себя настоящим мастером своего дела, и казалось, что мог давать указания в любом отделе».

В конечном итоге Оуэн принес заводу большой успех. Он переставил оборудование, улучшил условия труда рабочих и достиг большого влияния на своих подчиненных. Позже он приписывал успех в общении с рабочими своей привычке к точности и знанию человеческой природы. Он оставил Дринкуотера в 1794 или 1795, чтобы основать новое товарищество, названное Новым Ланарком. В Нью-Ланарке он использовал от четырех до пяти сотен местных подмастерьев, детей нищих, передаваемых властями всем, кто может взять их на работу. Дети работали по 13 часов в день, включая 75 минут для принятия пищи. Оуэн продолжал нанимать детей и стремился улучшить их проживание и

условия труда.

В Нью-Ланарке Оуэн столкнулся с теми же самыми дисциплинарными проблемами, что и на других фабриках. Занимаясь, как и другие, созданием новой фабричной этики, он отдавал предпочтение убеждению и уговорам, а не телесным наказаниям. Он разработал особое уникальное устройство, так называемый тихий монитор, для улучшения дисциплины. По этой системе Оуэн ставил четыре различных оценки каждому своему помощнику, а те, свою очередь, каждому из своих подчиненных. Эти оценки, различались цветами: черный, синий, желтый и белый в порядке возрастания качества. Брусок дерева с четырех сторон окрашивался в разные цвета. В конце каждого рабочего дня выставлялись оценки, и соответствующая оценке сторона бруска поворачивалась к пролету цеха. Любой рабочий, проходя мимо блока, мог быстро оценить работу свою и других рабочих за прошедший день. Это новшество должно было мотивировать «хороших парней» и подгонять отстающих.

Предвосхищая Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, Р. Лайкерта и других исследователей, признавших важность человеческого фактора в организации, Оуэн сформулировал свои объяснения в новую философию: «С самого начала моей работы я рассматривал рабочую силу... как систему, состоящую из множества частей. Мой долг и личный интерес состоял в соединении ее таким образом, чтобы каждая рука, так же как каждый рычаг или колесо, эффективно сотрудничали в получении как можно большей финансовой прибыли владельцем. Если должное внимание состоянию ваших машин помогает получать такие хорошие результаты, так почему бы вам не уделить такое же внимание живым механизмам (человеческому ресурсу), который устроен намного удивительнее?»

Оуэн упрекал своих коллег производителей за то, что они не учитывали человеческий фактор. Он обвинял их в том, что они тратят тысячи на лучшие машины, но покупают самую дешевую рабочую силу. Они проводят время, улучшая машины, занимаясь специализацией труда и сокращая затраты, но не делают никакого вклада в человеческие ресурсы.

Эти взгляды принесли ему репутацию радикала и еще более затруднили попытки убедить других в необходимости реформ. Оуэн чувствовал, что критическая ошибка всех существующих религий - проповедование доктрины человеческой ответственности. Он придерживался мнения, что человек - это создание своей среды, относительно неспособное уйти от нее без морального перевооружения посредством образования. Вопреки взглядам церкви, которая считала, что хороший характер можно воспитать обещанием награды или наказания, Оуэн, особенно поздний, был уверен, что характер развивается только тогда, когда имеется соответствующая материальная и моральная окружающая среда. Примерно с 1813 года он становится активным политическим деятелем. Тогда он и предложил фабричный законопроект, который запрещал нанимать детей в возрасте до десяти лет, устанавливая

для них рабочий день продолжительностью более десяти с половиной часов и занимать их в ночные смены. Его предложение было слишком радикальным для других предпринимателей и политических деятелей того времени. После многочисленных политических интриг законопроект стал законом в 1819 году. Но без определенного механизма контроля за его исполнением закон был беззубым.

После неудачи изменить Англию он оценил открытость Америки и основал первую кооперативную коммуну в Новой Гармонии (Штат Индиана) в 1824 году. Она действовала на основе его принципов. Это предприятие потерпело крушение через три года, и Оуэн оказался материально и эмоционально надломленным. Оуэн думал, что то, чему он научился на своих хлопкопрядильных фабриках, можно применить к целому обществу, но он не смог убедить других, что его новая мораль реалистична, а не утопична. Как реформатор Оуэн разработал, изобрел законы о пособии бедным и предложил решение проблем безработицы. Он предложил создать деревни сотрудничества (подобно Новой Гармонии), которые занимались бы аграрным производством на основе общего использования доходов класса, основанном на идее коллективного контроля над средствами производства.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каковы характерные особенности становления науки и практики управления персоналом в древней Азии и Африке?
2. Какие аспекты управленческой деятельности в древней Азии и Африке можно отнести к "управлению персоналом"?
3. Каковы положительные и отрицательные черты античной модели управления людьми в организации?
4. С позиции роли личности в истории охарактеризуйте роль Н. Макиавелли в становлении школы лидерства как важнейшей функции управления персоналом.
5. В чем заключался основной вклад Роберта Оуэна в историю науки и практики менеджмента персонала? Какие прогнозы Оуэна относительно принципов, форм и методов управления людьми в организации получили практическое воплощение в практике управления человеческими ресурсами?
6. Выделите и охарактеризуйте особенности становления и исторического развития следующих аспектов персонал-менеджмента:
  - отбор и найм работников;
  - стимулирование труда руководителей и подчиненных;
  - профессиональное развитие работников;
  - оценка и аттестация персонала;
  - лидерство.

## Литература

1. Дункан М. Основополагающие идеи в менеджменте / М. Дункан. - М., 1996. – 383 с.
2. Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. - М., 2002. – 460 с.
3. Истоки российского менеджмента. - М., 1997. – 115 с.
4. История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. - М., 1997. – 256 с.
5. История российского менеджмента. - СПб., 1999. – 193 с.
6. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура: Учеб. пособие / А.В. Кезин. - М., 2001. – 311 с.
7. Корицкий Э.Б. Научный менеджмент: российская история / Э.Б. Корицкий, Г.В. Нинциева, В.Х. Шетов. - СПб., 1999. – 266 с.

## ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ КЛАССИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1. Концепция научного управления персоналом

Как и для возникновения классической механики Ньютона потребовалось несколько тысячелетий наблюдений, поисков, исследований и работ огромного числа мыслителей и ученых, так и появление науки управления должно было «дождаться» своего времени. Широкое использование электрической энергии на предприятиях и механизация ручного труда привели в последние десятилетия XIX века к потенциально высокой продуктивности и массовому производству техники. Накопление ресурсов и развитие технологии ярко высветило главное препятствие на пути к более высокой производительности – существующие в то время подходы к управлению. Именно в это время на смену расплывчатым и достаточно противоречивым принципам управления пришла научная система знаний о законах рациональной организации труда Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915), который считается основоположником научного менеджмента. Следует отметить, что в то время менеджмент и наука управления персоналом не различались. Более того, наиболее принципиальные моменты научного менеджмента относились к управлению персоналом.

Концепция Тейлора изложена в работах «Сдельная система» (1895), «Управление цехом» (1903), «Принципы и методы научного менеджмента» (1911), принесших



#### **ИЗ БИОГРАФИИ:**

Фредерик Уинслоу Тейлор родился в обеспеченной пуританской семье в г. Джерментауне (США). Родители, давшие сыну отличное образование, хотели, чтобы он пошел по стопам отца - стал юристом. Несмотря на блестящие перспективы, открывавшиеся перед ним благодаря происхождению и социальному статусу, Тейлор выбирает иной путь.

По официальной версии на это повлияло резкое ухудшение зрения во время учебы. По неофициальной – несогласие с мнением родителей. В пользу второй версии свидетельствует тот факт, что проблемы со зрением не помешали ему впоследствии выиграть любительский чемпионат Америки 1881 года по теннису в парном разряде.

Как бы то ни было, в 1874 г он идет работать механиком в одну из филаделфийских компаний, а в 1878 - приходит на Мидвельскую стальную компанию, в которой

ему широкую известность. Сам Тейлор писал о сути новой системы: *«Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; доведение каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния».*

В основе этой системы он видел четыре научных принципа:

**1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо практические методы работы.** Тейлор отмечает, что на практике руководители обычно не знают, какой объем работы может выполнить рабочий при оптимальных условиях. С другой стороны, рабочие сами с трудом представляют себе, что от них в действительности ожидается. Достигнуть соответствия между требованиями руководителей и ожиданиями работников можно путем научного исследования элементов трудового процесса. Если работник выполняет научно обоснованный объем работы, он вправе получать и более высокое материальное вознаграждение за свой труд.

**2. Отбор и обучение работников.** Чтобы убедиться, что работник соответствует по своим профессиональным качествам научно обоснованным нормам, необходимо проводить отбор с помощью разработанных для этого критериев. Тейлор считал, что проведение подобного отбора

### **ИЗ БИОГРАФИИ:**

(продолжение)

дослуживается до должности главного инженера.

В 1883 году Тейлор заканчивает инженерный факультет Стивенсовского института и получает магистерскую степень. Тогда же он начинает патентовать свои первые изобретения и разработки. В 1885 г.

Тейлор вступает Американское общество инженеров-механиков.

Став главным инженером Мидвельской компании, он начинает активно проводить эксперименты в области скоростных методов металлообработки, во время которых сталкивается с сопротивлением рабочих, преднамеренно снижающих выработку. В ответ Тейлор применяет традиционные для того времени методы принуждения: понижение уровня оплаты труда, увольнения. В его адрес раздаются угрозы. Видимо, это противостояние заставляет Тейлора задуматься о перестройке системы отношений между рабочими и администрацией. Работая в этой компании, Тейлор приступает к разработке своей системы научного менеджмента.

В 1890 году он уходит из компании и в последующем работает генеральным управляющим бумажных фабрик, консультантом, становится пайщиком нескольких крупных компаний. В итоге - он миллионер, известный всему миру консультант, преподаватель лучших американских университетов и школ бизнеса.

Творческое наследие Тейлора огромно и многогранно: от работы «Искусство резания металлов» до исследований в сфере управления.

На памятнике Тейлору начертано: «Отец научного менеджмента».

позволит работникам стать первоклассными специалистами в определенном виде работ и таким образом повышать собственные доходы, не сокращая при этом доходы других.

**3. Сотрудничество между администрацией и рабочими** в деле практического внедрения элементов научного управления. Процесс взаимодействия между руководителем и подчиненным ему работником Тейлор рассматривал как своеобразную "революцию в умах", новое видение контекста трудовой деятельности. Двум сторонам, участвующим в трудовом процессе, необходимо заниматься не делением ограниченного по размерам пирога на части, а сосредоточить свое внимание на увеличении его общих размеров.

**4. Распределение ответственности между руководителями и работниками.** Руководители обязаны давать работникам научно обоснованное трудовое задание и осуществлять непрерывный контроль за его выполнением. Работники обязаны выполнять порученное задание, используя только научно обоснованные методы работы. В случае его перевыполнения предусмотрено дополнительное материальное вознаграждение.

Для определения научно обоснованных методов работы подход Тейлора предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, а также режимов работы техники;

- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда;

- подбор и обучение работников рациональным приемам труда;

- выбор эталонного работника, который в полной мере усвоил "урок" и овладел рациональными приемами выполнения работы;

- расчет норм выработки на основе эталонной трудоемкости выполнения работ данным работником и разработка предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Для того, чтобы заинтересовать работников в более интенсивном труде, Тейлор использовал дифференцированную заработную плату. Ее основной принцип гласил: отстающие работники штрафуются, середняки получают норму, передовики награждаются.

Однако и до Тейлора предпринимались попытки ввести дифференциацию заработной платы, поэтому саму систему оплаты он считал менее важной, чем научный способ к ее определению. Основа его подхода – установление прямой зависимости размера оплаты труда от выработки.

По мнению Тейлора, рабочий трудится не в полную силу и сознательно ограничивает свою выработку. Истоки поведения рабочего,

именуемого им как "работа с прохладцей", он связывал с "феноменом группового давления" и "феноменом сознательного ограничения выработки". Суть первого заключается в том, что при традиционных принципах организации трудовой деятельности работа в коллективе заставляет передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков – до уровня отстающих. Следовательно, необходимо отказаться от коллективных норм организации трудовой деятельности.

Суть второго феномена состоит в том, что рабочий сознательно ограничивает выработку. Тейлор пришел к выводу, что такое поведение – итог ожиданий рабочих относительно снижения администрацией расценок при возможном увеличении выработки. Гарантией недопущения этого может дать только всеобщая реформа управления на основе научных принципов.

Тейлор полагал, что не техника и экономика, а именно управление людьми является основным фактором, влияющим на повышение эффективности производства. При этом он выдвигал две программы: «достигающего рабочего» и «достигающего руководителя».

Цель программы «достигающего рабочего» - *«поднять каждого рабочего до высшего уровня..., заставляя его использовать лучшие свои способности, пробуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше»*. При этом она была построена на следующих принципах:

- поручение рабочему задания такой степени сложности, которая доступна его умениям и физическому сложению;
- поощрение его к тому, чтобы он давал максимум работы, доступной «первоклассному представителю его разряда»;
- каждому рабочему, который трудится в наивысшем темпе первоклассного работника, следует выплачивать в зависимости от характера работы прибавку от 30% до 100%.

Таким образом, рабочему следует поручать такое задание, выполнение которого требовало бы от него максимум напряжений и усилий, но не вредило его здоровью. По мере того, как это задание будет им осваиваться, ему надо давать все более сложные задания. В соответствии с этим все типы работ Тейлор классифицировал по степени сложности и содержанию. На основе этой классификации он построил систему обучения и профессионального отбора работников.

Программа «достигающего руководителя» охватывает широкий круг вопросов подготовки персонала. В то время проблему подбора квалифицированных руководителей решали на довольно примитивном уровне – переманиванием с других предприятий, а основной подход к управлению людьми сводился к тому, что «если найдется подходящий человек, то методы управления могут быть предоставлены всецело его усмотрению».

С целью борьбы с существующей практикой Тейлор утверждал, что

главное не личность, а система. По его убеждению, средние по своим способностям, но хорошо организованные работники могут добиться с помощью кооперации результатов, превосходящих результаты «выдающейся личности». При этом принцип «система вместо личности» не препятствует, а способствует «выработке первоклассных деятелей», причем в более сжатые сроки. Легче подобрать и обучить несколько человек, каждый из которых, обладая одной-двумя способностями, выполнял бы одну-две функции, чем найти и обучить человека, обладающего всеми качествами и выполняющего широкий круг обязанностей.

В противовес старой системе линейного управления, которая требовала от низшего руководителя - мастера - выполнения такого круга разнообразных функций, что справиться с ними в равной степени успешно ему было не под силу, Тейлор предложил систему функциональной администрации. Он считал необходимым введение вместо одного мастера – восьми, каждый из которых должен был нести ответственность за определенную работу (подготовку производства, ремонт и обслуживание оборудования и т.д.). При новой системе более легким становилось обучение мастеров, так как каждому нужно знать лишь определенные, ограниченные узкой сферой деятельности, обязанности.

Однако нигде, кроме как у самого Тейлора, система функциональных менеджеров не работала. Отдельные авторы считают, что функциональная концепция деятельности мастеров не получила широкого распространения по причине отсутствия всесторонне подготовленных менеджеров, способных использовать узко функциональных мастеров, а не по причине осложнения действия принципа одного начальника для рабочего. Другие полагают, что сведение до минимума разнообразия операций означает лишь видимость экономии. С одной стороны, стоимость обучения и сокращение потерь от текучести очевидны, так как работа упрощена, а любого человека можно заставить ее выполнить или уволить. С другой стороны, одновременно снижается и заинтересованность работников в труде, что ведет к падению производительности и браку.

Впоследствии все же стал широко пропагандироваться «принцип единства распорядительства», согласно которому каждый работник должен получать указания только от одного руководителя (мастера).

Стоит отметить, что в управление персоналом в системе Тейлора помимо всего прочего входят проблемы служебного продвижения и подбора кандидатов, профессиональное обучение, изучение качеств и способностей кандидатов, оценка деятельности руководителя и соответствия его занимаемой должности. Так, отдел «личного состава» должен был собирать данные о каждом работнике, показывающие его «аккуратность, неоправданное отсутствие, нарушение заводских правил, порчу работы, машин или инструментов, равно как и умелость в разного рода работах; кроме того, средний заработок, а также все его хорошие

качества».

Один из принципов современной кадровой политики – руководитель должен идти на повышение лишь после того, как подготовит себе замену, - можно найти и у Тейлора. То же самое можно сказать и о требовании изучать все «лучшие качества» работников с целью их последующего развития. То есть программа «достигающего руководителя» в системе Тейлора носила комплексный характер.

Таким образом, можно резюмировать, что методы управления персоналом в системе Тейлора характеризуются следующими основными чертами:

1. Индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий.

2. Жесткое разделение сфер деятельности. Управленческий персонал полностью ответственен за планирование, организацию труда и производства, действенность контроля. Производственный персонал несет ответственность за точность выполнения производственных установок и технологических режимов.

3. Приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами.

4. Проектирования рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение.

5. Нормирование труда.

6. Выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами.

7. Преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом.

И все же притязания основоположника научного управления выходили за рамки хронометрирования и использования прогрессивной системы труда. Он выступал за полный пересмотр существующих установок и отношений между руководством и работниками, полагая, что использование научного управления приведет к исчезновению конфликтов, созданию атмосферы доверия, гармонии и процветания. Его внедрение, по Тейлору, предполагало совершение подлинной «ментальной революции» как в сознании работников, так и в сознании управленцев.

Несмотря на положительные результаты применения системы Тейлора, ни на одном предприятии общие принципы научного управления не были реализованы полностью. Разработки Тейлора внедрялись фрагментарно и непоследовательно. Это позволило П. Дракеру заметить, что найдется немного людей, оказавших такое влияние на развитие науки, как Тейлор, равно как и тех, чьи идеи сталкивались бы с таким «упрямым непониманием и усердным перевираанием». Он утверждает, что репутация Тейлора страдала именно из-за того, что тот применил знание к исследованию процесса труда: «...для профсоюзных лидеров того времени это было сущим проклятием; кампания общественного презрения,

поднятая ими против Тейлора, была одной из самых злобных в американской истории».

Что же угрожающего могли усмотреть профсоюзы в системе Тейлора? Для этого следует обратиться к фактам. Во времена Тейлора профсоюзы представляли собой цеховые монополии, в них принимали только родственников ранее принятых членов. Чтобы быть членом такого профсоюза, требовалось пройти профессиональное обучение в течение 5-7 лет, но никакой систематической подготовки или изучения трудовых методик при этом не предусматривалось. Члены профсоюза давали клятву хранить в тайне секреты мастерства и никогда не обсуждать свою работу ни с кем, кроме товарищей по профсоюзу. Утверждение Тейлора о том, что работу можно изучить, проанализировать и представить в виде ряда простых повторяющихся действий, каждое из которых следовало выполнять определенным образом, в определенное время, при помощи подходящих инструментов, переворачивало привычное положение вещей.

Методы Тейлора и его единомышленников вызвали настолько сильную реакцию профсоюзов, что в 1911 году он предстал перед специальным комитетом Конгресса США, созданным специально для того, чтобы разобраться с его системой управления. Комиссии не удалось доказать, что научное управление и хронометраж нарушают права рабочих. Несмотря на это был принят запрет на проведение «исследований рабочих операций» на государственных оружейных заводах и судоверфях, который оставался в силе даже после второй мировой войны.

Однако все же в большей степени на непоследовательное внедрение идей Тейлора оказали не профсоюзы, а экономическая ситуация в США. Тейлор начинал свои исследования в период оживления американской промышленности, что способствовало популярности нововведений, обеспечивающих благоприятный климат на предприятии и снижение текучести персонала при росте производительности труда. Но его система относилась в большей степени к физическому труду, а рост технических нововведений требовал исследования квалифицированного труда, нормировать который было гораздо труднее. Кроме того, в период первой мировой войны резко увеличился приток эмигрантов, обеспечивающих предприятия дешевой рабочей силой, т.е. отпадала необходимость в каком-либо «социальном партнерстве». В этих условиях и стал складываться феномен «тейлоризма», то есть фрагментарное использование системы Тейлора с явным акцентом на ужесточение условий труда при необоснованно больших полномочиях линейного управленческого персонала.

Несмотря на все искажения учения Тейлора, благодаря ему менеджмент стал профессиональной деятельностью, имеющей научную методологию и инструментарий.

Идеи Тейлора были развиты в трудах его учеников и

последователей, среди которых стоит выделить Г. Гантта, супругов Гилбрет.

**Генри Гантт (1861-1919)**, как и Тейлор, рассматривал проблемы согласования интересов работников и менеджмента, научного отбора, материального поощрения как средства повышения производительности труда, детальных рабочих инструкций. Его первая премиальная система была разработана в 1901г. Выполнившему дневное задание рабочему выплачивалась премия в размере 50 центов. Мастеру предназначалась премия за каждого рабочего, выполнявшего норму и еще дополнительная премия, если все его подчиненные добивались такого же результата. По сути дела, в данном случае имела место первая попытка материально заинтересовать мастера в обучении рабочих правильным методам работы. Внедрение этой системы привело к двукратному увеличению производительности труда на ряде предприятий.

Гантт считал, что время принуждения рабочих к труду ушло в прошлое: «Мы не можем понукать людьми; мы должны направлять их развитие». Повышая свою квалификацию, рабочие сознательно и лучше выполняют порученные им задания. Они начинают чувствовать ответственность за выполняемую работу. Гантт мечтал о «демократии на производстве», считая, что «из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора».

Среди последователей Тейлора особенно выделяются супруги **Фрэнк Гилберт (1868-1924)** и **Лилиан Гилбрет (1878-1958)**, занимавшиеся рационализацией труда рабочих, изучением физических движений в трудовом процессе и исследованием возможностей повышения производительности труда.

Ф. Гилбрет изобрел микрохронометр (часы, записывающие интервалы продолжительностью до 1/2000 сек), который в сочетании с кинокамерой позволял точно описать количество и состав движений при выполнении заданной операции. Благодаря этому были определены 17 основных, наиболее часто повторяющихся движений кисти руки, которые они называли «греблигами» (фамилия Гилбрет, прочитанная «задом наперед»). Предложенный Гилбретами новый метод, основанный на изучении простейших операций, до сих пор используется при нормировании труда.

По их мнению, следовало рационализировать не только движения, но и освещенность, отопление, отдых, прием пищи, используемый инструмент и другие аспекты, касающиеся условий труда и режимов работы оборудования.

Исследование причин усталости рабочих, проведенное Гилбретами, показало, что причиной усталости была не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. Именно поэтому следовало предъявлять высокие требования к способностям, опыту и знаниям управляющих.

Л. Гилбрет развивала психологический подход к управлению. Она считала, что успешное управление базируется на человеке, а не на работе, и научный менеджмент позволяет максимально использовать возможности и усилия человека.

При этом Л. Гилбрет выделяла три стиля управления: традиционный, переходный и научный. При научном менеджменте рабочий обретал умственное равновесие и безопасность, а не обеспокоенность, которая была неизбежной при традиционном управлении. Научное управление должно поддерживать регулярную работу, поощряя хорошие отношения в коллективе, и способствовать физическому, умственному, моральному и финансовому развитию рабочего.

Одновременно с Тейлором в Америке успешно работал менеджер, никогда не принадлежавший к его группе и ведущий самостоятельный поиск в области научного управления – **Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)**. Его самая известная книга «Двенадцать принципов производительности» (1912) относится к классике менеджмента. Эмерсон исследовал принципы организации труда применительно к любому производству, независимо от рода его деятельности. Двенадцать принципов повышения производительности Эмерсона сводятся к следующим:

1. точно поставленные идеалы или цели;
2. здравый смысл;
3. компетентная консультация;
4. дисциплина;
5. справедливое отношение к персоналу;
6. быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
7. диспетчирование;
8. нормы и расписания;
9. нормализация условий работы;
10. нормирование операций;
11. письменные стандартные инструкции;
12. вознаграждение за производительность.

Стоит отметить, что справедливое отношение к персоналу, по Эмерсону, должно определяться через справедливую оплату труда: «Нет вопроса более трудного, чем вопрос о заработной плате, и нет той области, которая больше нуждалась бы в справедливости». Кроме того, величайшая несправедливость заключается в том, чтобы «держать человека на той работе, к которой он не приспособлен». Поэтому, по его мнению, основное внимание при отборе надо обращать на «внутренние способности и склонности, характер - на то, что, в конце концов, определяет человека».

Эмерсон считал, что следование данным принципам значительно повышает производительность труда рабочих. При этом он проводил грань между трудом напряженным и трудом производительным. Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия, работать

производительно – прилагать к делу усилия минимальные. На принципе напряжения основана поштучная оплата труда, а на принципе производительности – нормирование выработки и премиальная система оплаты.

Афористическая манера изложения, блестящий талант публициста и практика, широкий кругозор, продемонстрированные Эмерсоном в своих работах, создали огромное число сторонников рационализации труда и позволяют говорить о нем как о ярком философе менеджмента.

## 4.2 Административное управление

Возникновение административной школы в управлении связано с работами французского горного инженера, выдающегося менеджера-практика **Анри Файоля (1841-1925)**. В отличие от школы научного управления, исследовавшей в основном вопросы рациональной организации труда отдельного рабочего, представители этого направления занимались разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом, исходя из того, что организацией необходимо управлять систематизировано для более эффективного достижения ее целей.

Теория администрирования Файоля состоит из двух частей. Первая касается функций управления, то есть того, *что* делает руководитель. Вторая - принципов, то есть *как* руководитель делает это.

Файоль выделил пять общих функций управления:

1. *Предвидение (планирование)* – выражается в разработке программы действий предприятия на перспективу и на текущий период. Составление этой программы требует от руководящего персонала:



### **ИЗ БИОГРАФИИ:**

Анри Файоль получил образование в лионском лицее, затем в Национальной горной школе в Сент-Этьене. В 1860 году он поступает инженером на систему шахт Комментри, входящих в горно-металлургический комбинат Комамболь.

С этим комбинатом он связывает всю свою трудовую жизнь и становится в конце концов его генеральным управляющим на целых 30 лет.

Однако в момент принятия руководства комбинатом, в 1888 году, тот находится на грани финансо-

- искусства управлять людьми;
- известного нравственного мужества;
- большой активности;
- достаточной устойчивости;
- известной компетенции в производственной области;
- наличия достаточного опыта в делах.

2. *Организация* - обеспечение предприятия всем необходимым для работы. При этом он выделял материальную организацию (обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием) и социальную (обеспечение предприятия людьми). Управление людьми (социальный организм) включает следующие обязанности, не потерявшие актуальности и на сегодняшний день:

- установление программы действий, определение задач, целей и потребностей предприятия и установление соответствия между ними и материальным и социальным организмами;
- наблюдение за выполнением программы;
- осуществление руководства; предприятием компетентным и энергичным руководителем;
- правильный подбор административного аппарата;
- точное определение функций;
- согласование усилий для выполнения намеченной работы;
- ясное, отчетливое и точное формулирование решений;
- поощрение ответственности и инициативы;
- справедливое вознаграждение за труд;
- предупреждение ошибок и недоразумений;
- обязательное соблюдение дисциплины;
- подчинение личных интересов интересам предприятия;
- единство распорядительства;
- всеобщий контроль;
- борьба со злоупотреблениями в регламентации, с бюрократическим

### **ИЗ БИОГРАФИИ:**

(продолжение)

вого краха, владельцы третий год не получают дивидендов, металлургические заводы несут убытки, угольные шахты близки к истощению. Когда же в возрасте 77 лет Файоль оставляет свой пост, его предприятие является одним из самых могучих и процветающих в своей стране. Это дает повод исследователям его биографии впоследствии назвать успех Файоля «одной из самых ярких страниц промышленной истории Франции».

Выйдя в отставку, Файоль посвящает свое время популяризации теории администрирования: выступает на различных конференциях и симпозиумах, создает французский Центр административных исследований, пытается применить свои идеи в реорганизации государственного и общественного управления.

Файоль награжден множеством государственных наград, в том числе орденом Почетного легиона.

формализмом, бумажной волокитой.

3. *Распорядительство*. Его цель – добиться от работников максимальной отдачи в интересах предприятия.

По существу, именно Файоль выделил из сферы управления ее особую область - управление персоналом. Он писал: «Предвидение, организация, координирование и контроль составляют в обычном понимании бесспорную область управления. Так же ли бесспорно относится сюда и распорядительство? Нет, не обязательно: распорядительство можно было бы изучать и отдельно. Но я решил включить его сюда по следующим соображениям: Подбор и формирование персонала, и создание социального организма предприятия, входящие в задачи управления, в высокой степени связаны с распорядительством».

Руководитель, исполняющий функцию распорядительства, должен придерживаться следующих правил:

- обладать глубоким знанием своего персонала;
- устранять (увольнять) неспособных;
- быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими;
- подавать хороший пример;
- делать периодические осмотры предприятия;
- устраивать совещания со своими ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий;
- не загружать свое внимание мелочами;
- добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух действенности, инициативы и сознание долга;

4. *Координирование*. Его целью является достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Координация используется для того, чтобы «облегчить работу организации и сделать ее функционирование более успешным». Файоль предлагал для этого проводить еженедельные совещания руководителей отделов.

5. *Контроль*. Направлен на проверку исполнения в соответствии с принятой программой. Контроль «затрагивает все – продукты, людей и рабочие операции». По Файолю, осуществлять контроль должно не только руководство. Это должны делать беспристрастные контролеры, не связанные отношениями подчинения с контролируемыми работниками. Контролер должен отвечать следующим требованиям: компетентность, чувство долга, рассудительность и такт. Он обязан воздерживаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Файоль одним из первых представил классификацию персонала промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался выделить приоритеты тех или иных

квалификационных требований для каждой категории персонала, что он сделал с помощью специальной таблицы (табл. 9).

Таблица 9

Относительная важность различных установок, которыми должен обладать персонал промышленных предприятий (крупное предприятие)

Категории служащих	Установки, %						Полная квалификация, %
	административная	техническая	коммерческая	финансовая	страховая	учетная	
Большое учреждение:							
- рабочий	5	85	-	-	5	5	100 (a)
- мастер	15	60	5	-	10	10	100 (b)
- начальник мастерской	25	45	5	-	10	15	100 (c)
- начальник отделения	30	30	5	5	10	20	100 (d)
- начальник технической службы	35	30	10	5	10	10	100 (e)
- директор	40	15	15	10	10	10	100 (f)
Несколько объединенных учреждений:							
- главный директор	50	10	10	10	10	10	100 (q)

Таблица отражает представления Файоля о структуре и соотношении необходимых профессиональных характеристик (установок), требующихся для выполнения каждой из выделенных категорий персонала своих заданий и обязанностей. При этом по мере повышения иерархии относительная важность административной «установки» возрастает, в то время как относительная важность технической убывает.

Файоль дифференцировал персонал, определяя особенности содержания труда для каждой его структурной категории. Найм и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей занимаемой должности. При этом повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

Файоль сформулировал 14 принципов, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности. При этом он отмечал, что не всегда требуется их жесткое исполнение, и их применение

зависит от обстоятельств, состава работников и т.д.:

1. *Разделение труда.* Цель разделения труда — повысить эффективность производства при затрате тех же усилий. Этот принцип применим как для производственного, так и для управленческого труда.

2. *Власть.* Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немислима без ответственности, т.е. без санкций (награды или кары), сопровождающих ее действия. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность. При этом следует различать «официальный» (связанный с занимаемой должностью, получаемый по «уставу») и «личный» авторитет (обусловленный интеллектом, жизненным опытом, способностью играть роль лидера). Личный авторитет первоклассного управляющего является «обязательным дополнением» власти официальной.

3. *Дисциплина.* По существу, сводится к повиновению, усердию, энергичности, определенному поведению и внешним знакам уважения, соблюдаемым в соответствии с существующим между предприятием и работниками соглашением. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании существенно зависит от достоинства его руководителей.

4. *Единство распорядительства.* Подчиненный должен получать приказы только от одного начальника. Ни в коем случае не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства. Двойные приказы являются источником напряжения и конфликтов.

5. *Единство руководства.* Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. *Подчинение частных интересов общим.* Этот принцип гласит, что в организации интересы работников не должны ставиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одинаково заслуживающих признания: необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления: «Невежество, амбициозность, эгоизм, леность, слабость и разного рода страсти приводят к тому, что общие интересы ослабевают, уступая место личным, и это обстоятельство порождает вечную борьбу».

7. *Вознаграждение персонала.* Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять и нанимателя, и служащего. Файоль подчеркивает, что «вне зависимости от того, какое вознаграждение за труд получает работник - деньги или такие блага, как тепло, свет, кров, продукты питания, - смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника»

8. *Централизация.* Централизация не может быть хороша или плоха сама по себе. Она бывает принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или в меньшей

степени существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации — вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

9. *Скалярная цепь* – властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней». Более привычными терминами для определения этого понятия являются «иерархия» и «каналы», или «линии коммуникации». В определении скалярной цепи Файоль соединяет эти два понятия, постулируя потребность в высшей инстанции. Для того, чтобы сохранить возможность контроля и избежать при этом потерь времени, следует использовать систему делегирования прав и ответственности подчиненными по осуществлению необходимых коммуникаций. Коммуникация между индивидами одного ранга позволяет решать проблемы, не выходя за пределы иерархии.

10. *Порядок*. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте. Следует создавать детальные организационные схемы, которые позволяют дать представление о персонале в целом и обо всех отделах организации и работающих в них людях.

11. *Справедливость*. Для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно: справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. *Постоянство состава персонала*. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть — все это нарушает состав организации; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу. Таким образом, подобно другим принципам — и принцип нетекучести персонала имеет свою меру.

13. *Инициатива* - возможность создания и осуществления плана. Она, являясь одним из сильнейших стимулов, определяющих поведение человека, обеспечивает мотивацию и удовлетворенность работой. Менеджер должен пожертвовать определенной толикой тщеславия и предоставить своим подчиненным эту возможность получения удовлетворения от работы. Руководитель, умеющий использовать таким образом инициативу подчиненных, стоит куда выше руководителя, неспособного на это.

14. *Единение персонала*. Не стоит разделять персонал. Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить, — дело искусное, но разделять свои собственные силы внутри предприятия — тяжелая ошибка.

Подлинный талант нуждается в координации усилий и труде каждого человека, за который тот получает вознаграждение, не вызывающее ревнивых чувств коллег и не нарушающее гармонии производственных отношений.

По мысли Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Таким образом, идеи Тейлора о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия произволу власти с одной стороны и сознательного снижения интенсивности труда с другой, находят у Файоля свое продолжение и развитие.

Однако принципы Файоля ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы, единения персонала, то есть солидарности в организации.

### **4.3. Управление персоналом в компании Генри Форда**

Возможности реализации идей классического менеджмента были наглядно продемонстрированы в условиях крупного машинного производства, ориентированного на массовый выпуск продукции. Пример этому – успех автомобильной компании **Генри Форда (1863-1947)**.

Его подход, основанный на максимальном разделении труда, применении высокопроизводительного оборудования и инструментов, размещении оборудования по ходу технологического процесса, регламентированном ритме производства, механизации транспортных операций, нашел свое отражение в использовании преимуществ поточного производства.

Конвейер позволял повышать производительность труда рабочих без вмешательства мастера, так как рабочий должен был сам приспособливаться к скорости движения конвейера. Первый сборочный конвейер был пущен Фордом в 1913 году. Эффект от его использования превзошел все ожидания. Так, если до его внедрения для сборки шасси требовалось 12,5 человеко-часов, то после – 5 часов 50 минут, а к началу 1914г. – 1 час 33 минуты. К этому стоит прибавить и феноменальный успех фордовской «модели Т», что в результате обеспечило компании огромный приток денежных средств, технологическое и коммерческое первенство в своей отрасли.

«Производить с минимальной затратой материалов и человеческой силы, а продавать с минимальной прибылью» - вот основной постулат Форда. Он не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд. Однако до конца 20-х годов, пока его не вынудила к этому конкуренция, считал излишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от роста и усложнения организационной структуры компании.

Стиль управления Форда прозвали диктаторским. В его компании был менеджмент низшего и среднего звеньев, но стратегическое и оперативное руководство осуществлял он сам. В 1919 году компания стала его семейной собственностью, что поставило ее в зависимость от вкусов и представлений владельца.

В 1920 г. Форд уволил всех служащих, не имевших, как он считал, прямого отношения к производству, отключил большую часть внутренних телефонов между отделами. Он гордился минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Если в трудах классиков менеджмента можно обнаружить известную долю сомнений, готовность к возражениям, то предприни-



### *ИЗ БИОГРАФИИ:*

Генри Форд родился в семье мичиганского фермера, эмигранта из Ирландии. В 15 лет он оставляет школу и, вопреки желанию отца, идет работать сначала подмастерьем в механическую мастерскую, затем в компанию по производству и ремонту паровых двигателей. В 1887 году он конструирует четырехтактный двигатель внутреннего сгорания. Отец Форда, желая отвлечь его от занятий механикой, предлагает Генри участок леса в 40 акров.

Какое-то время Форд занимается заготовкой леса, но продолжает свои конструкторские эксперименты. Затем следует работа в Эдисоновской электрической компании, где Форд быстро дослуживается до должности главного инженера.

4 июня 1896 года он выводит из своего сарая, расширив двери с помощью топора, первый автомобиль.

В этом же году происходит встреча Форда с Томасом Эдисоном. Великий изобретатель дает молодому коллеге кредит, с помощью которого тот строит несколько десятков гоночных машин.

Одна из них, "Модель 999", побеждает в гонках, обогнав соперников на полмили.

мать Форд демонстрирует беспелляционность своих суждений. При этом четкость, отлаженность, рациональность механизма производства подкрепляется явным результатом: ростом производительности, снижением издержек, коммерческим успехом. По замечанию исследователей, научные принципы менеджмента, разработанные предшественниками Форда, обретают у него мифологический пафос. Например, его рассуждения об оплате труда: «Система заработной платы до сих пор дает единственную возможность вознаграждать за вклад в производство. Уничтожьте тариф, и воцарится несправедливость. Усовершенствуйте систему оплаты, и мы проложим дорогу к справедливости».

Коммерческий успех Форда позволил ему заявить о снижении продолжительности рабочего дня до 8 часов, увеличении ставок работников в два раза (с 2,5 долларов до 5 долларов в день). Одновременное сокращение рабочих смен с 3- до 2-х потребовало дополнительного привлечения 5 тысяч новых работников. В результате после обнародования объявления о найме у ворот компании собралось 10 тысяч человек, ищущих работу, причем многие приехали издалека, потратив на это свои последние сбережения. Руководство предприятия известило собравшихся о временном прекращении приема. Разбушевавшаяся толпа безработных ворвалась на территорию компании, и только вмешательство полиции, использовавшей пожарные шланги для разгона возмущенных, позволило предотвратить беспорядки.

В целях «совершенствования персонала» в компании Форда был создан специальный социологический отдел, деятельность которого была направлена на развитие у рабочих привычек к бережливости и экономии средств, обучение английскому языку (большинство из них были иммигранты). Задача социологического отдела состояла в исследовании положения рабочих через посещение их квартир, проведение опросов (изучалось семейное положение, иждивенцы, национальность, религиозная принадлежность, условия жизни, уровень благосостояния). Работник компании причислялся к определенной категории. Лица, склонные к алкоголизму, азартным играм, занимающие грязные комнаты или излишек

### **ИЗ БИОГРАФИИ:**

(продолжение)

Вдохновленный успехом, Форд оставляет прежнее место работы и основывает собственный бизнес. В 1908 году появляется «народный автомобиль» - «Модель Т». Благодаря массовому производству первоначальную цену модели удается снизить настолько, что Форд с гордостью заявляет: фунт его автомобиля стоит «меньше, чем фунт бифштекса». В 1921 году корпорация Форда выпускает каждый второй автомобиль в мире. Однако с возрастом Форд утрачивает чувство новаторства и уступает свои позиции другой американской компании – «Дженерал Моторс». В 1945 году Форд отходит от дел и передает руководство компании своему внуку – Генри Форду Второму.

жилья, могли быть дисквалифицированы. Дисквалифицированных рабочих штрафовали и предоставляли испытательный срок. Если по истечении шести месяцев требования компании не выполнялись, работник мог быть уволен. Правда, стоит отметить, что нередко работнику предоставлялся и повторный шанс исправиться.

В 1914 году в компании Форда была создана школа английского языка, где все неанглоязычные рабочие в обязательном порядке должны были пройти обучение. Занятия проводились до и после работы, продолжительность курса обучения составляла от 6 до 8 месяцев. К концу 1916 года в школе числилось около 2700 учащихся, а федеральные власти принимали сертификаты ее выпускников без дополнительной проверки знаний. С помощью этой школы рабочие-иммигранты получали возможность социализироваться в новом для себя американском обществе.

Форд создал систему, действующую по принципу машины, где каждый «винтик» должен был обеспечивать надежную работу. Эффективность подобной системы определялась во многом стабильностью производственного механизма, экономической мотивацией рабочих, неизменностью потребительского спроса и внешней среды организации. Поэтому закономерно, что в конце 20-х – начале 30-х годов, во время изменений в социальной и рыночной среде Америки, компания Форда стала терпеть неудачи. Место лидера в автомобильной промышленности Америки заняла корпорация «Дженерал Моторс», наладившая выпуск более совершенных, удобных и элегантных автомобилей различных моделей и цен. При этом лозунгом Форда оставалось гордое утверждение: «Мы можем поставить вам автомобиль в любом цвете, при условии, что вы закажете «черный». В результате в мае 1927 года с конвейера сошел последний из 15 миллионов автомобилей «Модели Т».

Несмотря на то, что Форд первым установил на своих предприятиях восьмичасовой рабочий день и минимальный уровень заработной платы, изменения на рынке труда, новые концепции стиля руководства с преобладанием коллегиальных методов, развитие профсоюзного движения привели к серьезным конфликтам Форда с профсоюзами. Он единолично принимал все важнейшие решения и не доверял тем, кого он называл «дипломированными умниками» из университетов.

Крах Форда наглядно продемонстрировал, что для успешного решения задач в новых, нестабильных условиях рынка требуются новые подходы и принципы управления, в том числе и управления персоналом.

## ПИТЕР ДРУКЕР:

### *Как Генри Форд решил обойтись без менеджеров*

История не знала более драматичного краха, чем тот, который пришлось пережить предприятию Г. Форда, за 15 лет превратившейся из цветущей автомобильной компании в компанию, готовую разориться.

В начале 20-х годов доля Ford на автомобильном рынке составляла две трети. Через 15 лет, к началу Второй мировой войны, она упала до 20%. Как частное предприятие Ford Motor не публикует финансовой информации о себе.

Бытует мнение (по-видимому, ошибочное), что все 15 лет компания работала без прибыли.

Насколько близко компания подошла к грани полного краха, показывает паника, поднявшаяся в автомобильной промышленности после гибели во время войны единственного сына Генри Форда, Эдселя. Почти 20 лет на автомобильном рынке только и было разговоров, что "старик Форд долго не протянет" и "подождем, пока за руль сядет молодой Эдсель". И вот сын умер, а "старик" был жив. Это заставило промышленников взглянуть в лицо действительному положению дел Ford, и оно оказалось таково, что выживание компании представлялось маловероятным, а, по мнению иных, даже невозможным.

О том, с какой серьезностью в ответственных кругах отнеслись к перспективе неблагоприятного исхода, свидетельствует разработанный в то время в Детройте специальный план. Согласно ему правительство США намеревалось выделить крупный кредит компании Studebaker (четвертому по величине автомобильному концерну, все же не достигающему и шестой части размеров Ford) на выкуп имущества Ford и переход управления к Studebaker. Только такими крайними мерами, полагали, и можно спасти Ford. В противном случае компания подлежала национализации, дабы ее крах не подорвал экономику и обороноспособность страны.

Что привело компанию к кризису? Хорошо известны злоешие и отчасти приукрашенные предания о порочной управленческой практике Генри Форда. Его полицейские методы и авторитаризм получили огласку если и не среди широкой публики, то, по крайней мере, в кругах топ-менеджеров. Однако редко кто понимает, что в этом проявились не душевная болезнь и не старческое слабоумие (хотя и то, и другое могло, конечно, влиять). Куда важнее постоянное, последовательное и сознательное стремление нажить миллиарды, управляя компанией единолично, без помощи менеджеров. Хотя на Ford работали менеджеры, за каждым их шагом следила целая армия тайных агентов. Те, кто пытался действовать самостоятельно, лишались места. Правда, главному администратору Гарри Беннету удалось вскарабкаться неслыханно высоко, но в этом ему помогли только старческая немощь и полная беспомощность и некомпетентность в управленческой работе.

Методы единоличного контроля практиковались в Ford Motor еще в те дни, когда компания делала первые шаги. Тогда вошло в обычай регулярно, раз в несколько лет, понижать в должности линейных менеджеров, дабы "согнать с них спесь" и напомнить, что своим положением они обязаны исключительно доброте "хозяина". Зато специалистов-технарей Г. Форд ценил и платил им щедро. Но менеджмент считал всецело своей сферой - как владельца. Еще в начале своей карьеры он решил ни с кем не делить собственность и также, вероятно, не желал разделить и менеджмент. Менеджеры не управляли, а были подручными, послушными приказам, исполнителями в буквальном смысле.

Неизбежные последствия такого подхода не заставили себя ждать: появились тайная полиция, боязнь заговора среди ближайших соратников, ощущение шаткости собственного положения.

Отсутствие менеджмента, несомненно, было тем червем, который подточил Ford Motor. Уже крайне ослабленная, компания и в свои самые тяжелые — предвоенные — годы сохраняла сильные структуры сбыта и сервисного обслуживания. В автомобильной промышленности продолжали считать, что и после 15 убыточных лет финансовые ресурсы Форда были во всяком случае не меньше, чем у General Motors, хотя объем продаж у Ford Motor в те годы едва ли превысил треть от продаж General Motors.

Но у Генри Форда почти не осталось хороших менеджеров (не считая менеджеров по сбыту). Большинство из них либо были уволены, либо ушли сами. Война создала новые рабочие места, и из компании Г. Форда началось массовое бегство топ-менеджеров. Остались лишь те, кто были настолько плохи, что никуда не попали. Когда через несколько лет пришло время восстанавливать Ford, почти все они обнаружили свою полную беспомощность.

*(Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000)*

#### **4.4. Управление персоналом в контексте бюрократического управления Макса Вебера**

Создание классических основ управления кадрами государственных служащих связано с именем немецкого социолога **Макса Вебера (1884-1920)**, сформулировавшего теорию бюрократии.

Следует отметить, что интерес Вебера к бюрократической организации был далеко не случайным. Если в США крупномасштабные организации возникали главным образом в частном секторе экономики, то в отсталой в то время Германии — преимущественно в государственном. Немцы никогда до конца не разделяли принципов индивидуализма, присущих американцам, и в большей мере были склонны к службе, чем к рискованному предпринимательству. Идеалы бюрократической государственной машины — гарантированная занятость, продвижение по службе, аккуратность и педантизм в исполнении своих обязанностей — как нельзя лучше подходили немецкой ментальности.

По мысли Вебера, по мере развития и совершенствования государственного управления, повышение рациональности ведет к тому, что главенствующим фактором в управлении становится не личность, наделенная властью, а установленные в обществе законы.

При этом рационализация становится исторической судьбой западной цивилизации: рационализируется способ ведения хозяйства, управление, образ жизни, мышление и чувства людей. Индивиды заключают сделки, завязывают знакомства, поступают на службу,

руководствуясь рассудочными соображениями, взвешивая все «за» и «против» своих шагов.

По Веберу, основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Все нерациональные действия категорически не допускаются. В такой организации нет места ошибкам, конфликтам и неопределенности. Таким образом, рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологиями, коммуникациями и управлением.

Идеальная, наиболее эффективная система управления, по Веберу, - бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется быстротой принятия решений, оперативностью в решении производственных вопросов. Жесткость связей в бюрократических структурах способствует их устойчивости и четкой направленности на достижение целей организации.

Бюрократия исключает личную зависимость, субъективный произвол и бесправие человека. Привилегии здесь заменяются компетентностью, поклонение и преданность личности руководителя - служебной дисциплиной и корпора-



### *ИЗ БИОГРАФИИ:*

Макс Вебер родился в Тюрингии, в состоятельной протестантской семье.

Его отец был членом Прусского Совета и депутатом Рейхстага. В 1882 году Вебер поступает на юридический факультет Гейдельбергского университета. Студенческие годы Вебера наполнены разгульной жизнью и дуэлями. В какой-то момент он прекращает занятия и целый год служит в армии младшим офицером. Все же в 1886 году Вебер заканчивает университет и начинает работать юристом в Берлине.

В 1889 году он становится преподавателем в университете, а несколько лет спустя - профессором экономики в Гейдельберге. Смерть отца, которая происходит после крупного конфликта, тяжело сказывается на здоровье Вебера, поэтому в 1897 году он на 20 лет уходит из университета и отправляется в странствия по Европе и США. Некоторая материальная независимость позволяет ему все эти годы заниматься научными исследованиями.

При этом они отличаются стремлением к максимальной точности. Например, для изучения перспектив развития капитализма в

тивным духом. Главными в рациональном устройстве становятся не вера в харизму (божественный дар) или личная зависимость, а задачи организации, которые распределяются среди исполнителей как официальные обязанности. Четкое разделение труда делает возможным специализацию и повышение квалификации служащих. В зависимости от выполнения обязанностей исполнителей аттестуют, продвигают, награждают, депремируют или увольняют. Все поддается расчету и проверяемо. Чиновники конкурируют между собой, а руководство имеет возможность сравнивать их квалификацию и результаты, отбирать самых достойных.

В своей последней крупной работе «Хозяйство и общество» Вебер выделил универсальные принципы формирования системы «идеальной бюрократии», составляющие в своей совокупности действенный подход к управлению кадрами государственных организаций, основанный на следующих принципах:

1) существование определенных служб, а стало быть, компетенций, обусловлено строго определенными законами и правилами, их функции четко разграничены, как и власть принимать решения в целях выполнения соответствующих задач;

2) защита служащих в выполнении их функций, в соответствии с тем или иным положением (несменяемость судей, например); как правило, служащим становятся на всю жизнь, и государственная служба становится основной профессией, а не второстепенным занятием, дополняющим другую работу;

3) иерархия в выполнении функций, что подразумевает четкую административную структуру, разграничивающую управленческие посты и подчинения подразделения с возможностью обращения высших руководящих инстанций к низшим: обычно в такой структуре соблюдается единоначалие, а не коллегиальное руководство, и налицо тенденция к централизации власти;

4) подбор кадров производится на конкурсной основе по прохождении экзаменов или по предпочтению дипломов, что требует от кандидатов наличия соответствующего специального образования; как правило, функционер назначается (реже избирается) на основе свободного

### *ИЗ БИОГРАФИИ:*

(продолжение)

России Вебер специально изучает русский язык.

Во время Первой мировой войны Вебер работает в администрации одного из госпиталей. В 1918 году он возвращается к преподавательской деятельности, но в 1920 году заболевает «испанкой», которая и становится причиной его смерти.

Наследие Вебера включает огромное число работ по проблемам социологии, политологии, религии, экономике. Однако в истории менеджмента он известен как создатель классической теории бюрократии

отбора на контрактной основе;

5) регулярная оплата труда служащего в виде фиксированной заработной платы и выплаты пенсии при уходе с государственной службы; размеры оплаты устанавливаются в соответствии со штатным расписанием, учитывающим внутреннюю административную иерархию и уровень ответственности служащего;

б) право контроля со стороны администрации за работой подчиненных;

7) возможность продвижения по службе на основе оценки по объективным критериям, а не по усмотрению администрации;

8) полное отделение выполняемой функции от личности служащего, поскольку никакой служащий не может быть собственником своего поста или средства управления.

Принципы бюрократии, а точнее кадровой политики управления, которые выдвигает Вебер, выражают его стремление к созданию компетентной и объективной власти при жесткой иерархии и выраженной централизации.

Вебер утверждал, что чем более организация приближалась к его модели, тем большей эффективностью она должна была отличаться. Он писал: «Как показывает опыт, чисто бюрократический тип управленческой организации способен, с чисто технической точки зрения, достичь наивысшей степени эффективности ... и превосходит любую иную форму по своей точности, стабильности, дисциплине, и надежности». При этом исследователь отмечал, что «полностью развитый бюрократический механизм находится в таком же отношении к другим формам организации, как машина к немеханическим способам производства».

Действительно, достоинства бюрократической системы управления кадрами заключается в ее точности, четкости, документальном оформлении, постоянстве, унифицированности, строгости отношений подчинения, предотвращении конфликтов, экономии затрат на людские и материальные ресурсы. Теория М. Вебера позволила в значительной степени решить проблемы построения управленческой структуры организации, определения оптимальных ролевых требований по отношению к индивидам, использования наиболее целесообразных технологий в организации.

Вместе с тем, Вебер не учитывает реальные условия деятельности организаций и последствия функционирования управленческих структур. В его организации практически не рассматривается гибкость, не учитывается ни влияние неформальной структуры на отношения между сотрудниками, ни внешнего окружения на организацию. Вследствие этого эффективная, по Веберу, рациональная система управления в сложных ситуациях превращается в свою противоположность.

Следует отметить, что исследования Вебера носили не только теоретический характер. В 1908 году он приступил к циклу

социологических исследований на промышленных предприятиях. С помощью наблюдений и интервью исследовались проблемы реализации профессиональных навыков и интересов работников, внедрения различных систем оплаты труда, отношение рабочих к сдельной оплате, ситуации сознательного ограничения выработки со стороны рабочих. Эти же проблемы волновали и Ф. Тейлора. Более того, есть все основания предполагать, что при проведении своих социологических исследований, в том числе и при исследовании проблем производительности труда в текстильном производстве, а в 1910 году при участии в опросе восьми тысяч шахтеров и литейщиков, Вебер детально ознакомился с концепцией Тейлора и проверил точность его установок. То есть при формировании концепции рациональной бюрократии Вебер использовал конструктивные элементы теории Тейлора.

В идеально-типической модели Вебера и в системах управления, предложенных американскими и европейскими специалистами, принадлежавшими к эпохе классического менеджмента, отразилась потребность того времени в целерациональном совершенствовании управленческой деятельности, в создании совершенного организационного механизма, где каждый на своем месте, в упорядочивании и регламентированности деятельности организации, достижении ее устойчивости и стабильности.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Какие положения классического менеджмента не потеряли актуальность в современном управлении персоналом?
2. Рядом авторов концепция Ф. Тейлора названа «научной системой выжимания пота». Чем, на Ваш взгляд, они руководствовались, предлагая такое определение?
3. В чем сущность концепции Ф. Тейлора? Проанализируйте достоинства и недостатки тейлоризма.
4. Каковы основные положения школы административного управления?
5. «Конвейер Форда». В чем преимущества и недостатки такого рода организации труда для работодателя и для рабочих?
6. Что вы можете сказать о подходе к управлению персоналом Г. Форда?
7. Дайте характеристику идеальной бюрократии по М. Веберу. В каких условиях она демонстрирует свою эффективность?
8. Необходима ли бюрократия? В чем различия «бюрократии современного общества» и «бюрократии по Веберу»?
9. Что общего между взглядами Ф. Тейлора и М. Вебера на управление персоналом?

## Литература

1. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. /П. Ф. Друкер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
2. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. - М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 448 с.
3. Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. – М.: Академический проект, 2000. – 352 с.
4. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф.Б. Михайлов. – Казань, Изд-во КФЭИ, 1994. – 136 с.
5. Семенова И.И. История менеджмента / И.И. Семенова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 222 с.
6. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд. – М.: Республика, - 1992. – 205 с.
7. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: пер. с англ. / Дж. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

Авторы: Дуракова Ирина Борисовна, Родин Олег Александрович,  
Талтынов Сергей Михайлович.

Редактор Бунина Т.Д.