

Глава 1. Генезис и становление научного менеджмента¹

Основные цели и задачи изучения главы

Основная цель изучения главы в формировании представлений студента о генезисе и становлении научного менеджмента. Знание истории развития управленческой мысли создает фундамент управленческих компетенций менеджера, позволяет формировать стратегическое мышление, основываясь на более или менее успешном опыте прошлого. В результате освоения учебного материала студент должен знать проблемы периодизацию и основные подходы к периодизации развития, основные этапы развития управленческой науки и соотношение понятий «управление» и «менеджмент», содержание классических и неклассических концепций менеджмента, основные тренды развития современного научного менеджмента; уметь проводить сравнительный анализ концепций менеджмента, анализировать направления и перспективы развития научного менеджмента; владеть навыками сбора, систематизации, обобщения управленческой информации, навыками выделения и анализа основных характеристик школ научного менеджмента.

Структура изложения главы

1. Периодизация теории и практики управления
2. Классические концепции менеджмента
3. Развитие менеджмента во второй половине XXв.
4. Развитие концепций менеджмента в постсовременности

Освоение опыта прошлого управленческой мысли есть мостик к успешным управленческим решениям в настоящем. Развитие общества всегда сопряжено с принятием управленческих решений, которые на ранних этапах были функцией узкой прослойки общества: вождей, жречества, первых правителей, а позднее с развитием промышленного производства стали функцией менеджеров как субъектов управления, наделенных определенными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений и обладающих определенной ответственностью. Сегодня менеджмент – это социально-культурное явление, способ поведения и мышления, имеющий в своем прошлом разносторонний опыт и многочисленные практики. Современная управленческая практика показывает, что внимание к опыту прошлого дает успехи в настоящем. Так, например, специалисты отмечают, что успехам в экономике Япония обязана огромному вниманию, которое уделяется развитию и совершенствованию теории и практики управления.

¹ Раздел подготовлен Н.Л. Микиденко, к.с.н., доцентом кафедры менеджмента Новосибирского государственного технического университета, С.П. Сторожевой, к.культурологии, доцентом кафедры социологии, политологии и психологии Сибирского государственного университета телекоммуникаций и информатики

Целью настоящего раздела учебника является формирование знаний об истории развития управленческой науки, краткого, но целостного представления о развитии управленческих идей в контексте запроса со стороны реальных социально-экономических условий, о тенденциях развития управленческих идей.

Управление прошло долгий путь до появления науки - менеджмент. На ранних этапах управление реализовывалось как набор мер, предназначенных для воздействия на поведение и мышление других людей для достижения определенных целей, и не носило утилитарного характера. Появление промышленного производства определило новый вектор появления менеджмента, его развития как специфического типа управления, направленного на рациональное использование ограниченных ресурсов.

Раздел включает в себя четыре части. В первой рассматриваются исторические предпосылки создания и развития менеджмента, вопросы периодизации. Показано, что в раннюю эпоху рождение управленческих идей было связано с потребностью ранних государств в организации государственных и хозяйственных работ: строительство храмовых и погребальных сооружений, организация мелиоративных и ирригационных работ, ведение учета произведенных сельскохозяйственных продуктов, ведение войн, перепись населения. Представлены разные подходы к периодизации истории менеджмента.

Во второй части рассматривается роль промышленного производства, промышленного переворота в становлении научного менеджмента, классические концепции менеджмента: школа научного менеджмента, административная школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук. Представлен исторический контекст развития идей представителей классических концепций менеджмента.

В третьей части представлен обзор концепций второй половины XXв., их многообразие. Показано влияние научного и технологического прорывов: возрастание наукоемкости производства, развитие информационных технологий, глобализация производства и рынков, на изменение производственных процессов и управленческого труда. Дана характеристика новых подходов (количественный, процессный, системный, ситуационный) и моделей (стратегические, тактические, операционные) менеджмента.

В четвертой части представлен анализ тенденций развития менеджмента в постиндустриальном обществе, ключевыми характеристиками которых стали отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, движение в сторону гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды, признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед персоналом своей организации в частности. Показано, что менеджмент в постиндустриальном обществе

переживает период новой менеджеральной революции, получившей название «тихая управленческая революция».

Глава завершается практикумом, включающим контрольные вопросы, тестовые задания, поисковые задания.

Однажды на одной из английских фабрик вышел из строя паровой генератор. Каких только специалистов не приглашал фабрикант, но никто не смог его починить. И вот однажды пришел незнакомый человек и сказал, что может починить генератор. Фабрикант удивился, но решил дать мастеру шанс. Прислушиваясь к звукам, которые издавала металлическая поверхность. За десять минут он простучал датчики давления, термостаты, подшипники и соединения, где, как он предполагал, находится повреждение. Затем он подошёл к одному из коленчатых соединений и нанёс несильный удар молотком. Эффект был мгновенным. Что-то сдвинулось, и паровой генератор заработал. Фабрикант долго благодарил мастера и попросил его прислать счет, где были бы расписаны все виды работ.

Вот что было написано в счете:
За десять минут простукивания — 1 фунт.
За знание того куда нужно ударить — 9999 фунтов.
Итого: 10000 фунтов.

**Мораль: профессионализм — это не умение ударить,
а умение ударить именно туда, куда нужно.
Умения приходят со знаниями.**

1.1. Периодизация теории и практики управления

История менеджмента началась задолго до того, как появились первые описания практик управления производством и сегодня является одной из востребованных практикой отраслей научного знания. Так, в США, в стране с одной из самых развитых управленческих инфраструктур, функционирует более 10 тысяч консультативных фирм, несколько десятков тысяч независимых консультантов, предлагающих консалтинговые услуги коммерческим и некоммерческим предприятиям [25].

Появление менеджмента как специфической разновидности управления исторически связано с общественной потребностью в упорядочивании, оптимизации, повышении эффективности отношений людей в сфере производства экономических благ. Появившиеся управленческие структуры позволяли упорядочивать, согласовывать и оптимизировать социально-экономические процессы. Усложнение общественных отношений актуализировало поиск эффективных управленческих моделей, что стимулировало развитие науки.

Традиционно менеджмент тесно связан с управлением. Под *управлением* понимается целенаправленное воздействие на переменные элементы объекта управления, в результате чего происходит реализация функций объекта, переход объекта в новое состояние, разрешение имеющихся проблем. Управление организацией принято называть *менеджмент*. Деловые

организации выступают ключевыми объектами управления в менеджменте. Исторически сложилось несколько направлений использования термина «менеджмент»:

1. менеджмент как процесс создания организации, планирования и координации деятельности организации и ее структурных подразделений;
2. менеджмент как вид профессиональной деятельности, предполагающий целенаправленную концентрацию усилий людей для получения определенного экономического эффекта;
3. менеджмент как категория людей, субъектов управления, наделенных определенными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений и обладающих определенной ответственностью (менеджеры);
4. менеджмент как аппарат управления, который объединяет совокупность различных отделов организации, выполняющих управленческие функции;
5. менеджмент как область систематизированных научных знаний об управлении организациями и их составляющими [27, С.10].

Сложившаяся практика использования термина «менеджмент» показывает многогранность его содержания и значение для реальной общественной практики.

Самостоятельной отраслью научного знания, наукой, менеджмент стал в XX веке, первые попытки систематизации, накопленного за предшествующий период, знания были предприняты во второй половине XIX в. Изучение истории научного знания всегда сопряжено с рядом сложностей, одной из которых является определение принципов периодизации обширного фактического материала. Для истории менеджмента эта сложность актуальна. Периодизация этапов развития систем хозяйствования и управления является одной из значимых. Под *периодизацией* понимается установление хронологически последовательных этапов в общественном развитии. Применительно к истории менеджмента *периодизация* рассматривается как систематизация, заключающаяся в условном делении исторического процесса развития теории и практики управления на определенные хронологические периоды [22, С.14].

Анализ научной литературы показывает, что существуют разные подходы к периодизации истории менеджмента, его классификации, описанию типов школ, многие из которых основаны на периодизации исторического развития общества. Рассмотрим ключевые подходы.

Традиционно выделяют историко-хронологический, формационный, цивилизационный, технологический подходы. В таблице 1.1. отразим основные этапы и основные идеи периодов, выделенных в рамках научных подходов к периодизации истории теории и практики управления.

Таблица 1.1. Подходы к периодизации истории теории и практики управления

Историко-хронологический подход	
Древний мир: с момента возникновения древнейших государств около 3000 тыс. до н.э. до 476г. н.э. (падение Древнего Рима)	Традиционно развитие истории управленческой мысли связывают с историей Древнего Египта, Вавилонии, Ассирии, Древнего Китая, Древней Греции, Древний Рим. Ключевыми достижениями древнейших государств стало создание крупных организаций с формальной структурой (это было определено потребностями широкомасштабного строительства той эпохи), выделение управленцев как особой прослойки людей, обладающих специфическими знаниями: ведения деловой документации, планирования, бухгалтерских расчетов, снабжения, и контроля, а также кооперации труда, создание условий для его эффективности. Знаковые личности, повлиявшие на развитие менеджмента этой эпохи: Хаммурапи, Навуходоносор, Сунь Цзы, Конфуций, Платон, Сократ, Ксенофонт, Диоклетиан, Катон Старший
Средневековье: 476 – 1640гг. (Буржуазная английская революция)	Эпоха Средневековья, развивая идеи управления, решала вопросы кооперации производителей экономических благ (появление и развитие гильдий и цехов как форм кооперации труда). Цеховая организация труда актуализировала вопросы содержания трудового процесса, количества работников, организации рабочего времени, требований к качеству ресурсов для производства. Н. Макиавелли развивал идеи лидерства, взаимодействия лидера с подчиненными. Знаковые личности, повлиявшие на развитие менеджмента этой эпохи: Николло Макиавелли, Томас Мор
Новое время: 1640 – 1918гг.	Эпоха Нового времени стала решающим периодом в становлении менеджмента. Промышленная революция 17-18вв. оказала глубокое влияние на теорию и практику управления, подготовив почву для развития научного менеджмента. Знаковые личности, повлиявшие на развитие менеджмента этой эпохи: А. Смит, Р. Оуэн, Ч. Бэббидж, Дж. Милл, Р. Аркрайт, Э. Уитни, Э. Юр, а также классики научного менеджмента Ф. Тейлор, Г. Гант, Л. И Ф. Гилберты, А. Файоль, Г. Форд, М. Вебер, А. Гастев, П. Керженцев.
Новейшее время: после окончания Первой мировой войны до современности	Эпоха современности характеризуется огромным богатством и разнообразием теорий менеджмента. Технологические революции XX в. трансформировали технологические, производственные, управленческие и бизнес-процессы. Возникли разные школы и направления развития менеджмента (финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, информационный менеджмент, стратегический менеджмент, менеджмент качества, менеджмент персонала, риск-менеджмент, бренд-менеджмент, менеджмент знаний, менеджмент организационной безопасности). В первой половине XX в. получили развитие Ключевые особенности подходов к менеджменту в современности: отказ от монополии на управленческий рационализм, использование в управлении теории систем, ситуационного подхода, признание социальной ответственности бизнеса, методов стратегического планирования и управления. Знаковые личности, повлиявшие на развитие менеджмента этой эпохи: огромная палитра имен от деятелей науки до практиков.
Формационный подход (автор К. Маркс): основан на идеи последовательной смены стадий общественно-экономического развития для всех народов и территорий Общественно-экономическая формация (ключевая категория теории) – это стадий общественной эволюции, характеризующаяся определенной степенью развития производительных сил и соответствующим им типом производственных отношений, которые зависят от нее и определяется ею.	
Первобытно-общинная формация	Уровень экономического развития этой эпохи крайне низкий, орудия труда примитивны, поэтому прибавочный продукт не производится, что делает невозможным выделения особой прослойки управленцев. Средства производства находятся в общественной собственности. Труд имеет всеобщий характер, собственность коллективная.
Рабовладельческая формация	В эту эпоху владельцы средств производства (рабовладельцы) организуют производство и присваивают результаты труда рабов, которые принуждаются к труду насильно. Это обстоятельство определяет необходимость выделения целой прослойки

	людей, который бы осуществляли управленческие и надзорные функции, а также функции планирования, организации производства. Существует частная собственность на средства производства.
Феодальная формация	Основу социальной организации общества составляют два основных класса – феодалы (собственники земли) и зависимые крестьяне. Последние заняты в сельскохозяйственном производстве, результаты их труда присваиваются собственниками земли. Организация производства на основе присвоения результатов чужого труда и производство прибавочного продукта требует управленческого труда как особого вида деятельности и развития управленческих функций.
Капиталистическая формация	Основные классы: капиталисты (буржуазии) – собственники средств производства и наемные рабочие (пролетариат). Собственники средств производства организуют производство и присваивают прибавочный продукт. Начиная с XVIв. наступает мануфактурный период капитализма, а начиная с середины XVIIIв. машинный период. Возникает машинное производство, породившее целый ряд комплексных управленческих задач, например, организации труда на промышленном предприятии, отбор и обучение персонала, вознаграждение и стимулирование и стимулировавших развитие научного менеджмента.
Коммунистическая формация	Эту стадию развития общественных отношений автор видит как «начало подлинной истории человечества», основанной на системе идеальных отношений совершенного людей. Будет существовать общественная собственность на средства производства, в результате чего будет достигнуто социальное равенство. Основная задача управленческого труда видится в воспитании «нового человека», для которого руд станет подлинной потребностью, а не средством к существованию.
<p>Цивилизационный подход: основан на идее развития исторического процесса как смены цивилизаций, локализованных в пространстве и во времени</p> <p>Каждая цивилизация уникальна и неповторима. Процесс возникновения, развития и гибели цивилизаций носит случайный характер. Управление, управленческий труд имеет культурные и институциональные отличия, наличие которых связано со спецификой развития цивилизации, ее историей, культурой, традициями. Дает начало национальным концепциям менеджмента.</p>	
Классификация Арнольда Джозефа Тойнби	Автор предложил концепцию цивилизаций, получившую широкое распространение. 13 основных цивилизаций, в число которых входят пять великих: Западная цивилизация, существовавшая с древности Дальневосточная цивилизация (Китай) Индуская цивилизация (Индия) Ближневосточная (исламская) цивилизация Восточнославянская (православная) цивилизация
Классификация ЮНЕСКО	Европейская цивилизация Латиноамериканская цивилизация Североамериканская цивилизация Дальневосточная цивилизация Арабо-мусульманская цивилизация Индийская цивилизация Тропическо-американская цивилизация
<p>Технологический подход (Э. Тоффлер, Дж. Гэлбрейт, Д. Белл): основан на роли технологии в развитии общественных отношений</p> <p>История человечества пережило три волны научно-технического развития, кардинально изменивших общественные отношения и обеспечивших переход к новому типу общества.</p>	
Аграрное (доиндустриальное) общество	История Древнего мира и Средневековья. Традиционное общество, подавляющая часть населения которого занята в сельском хозяйстве с применением ручного труда. Это период крайне медленных технологических изменений.
Индустриальное общество	Промышленная революция (XVIII-XIXвв.) – массовый переход от ручного труда к машинному – привела к преобладанию промышленного производства и формированию индустриального общества. Развитие массового производства повысило благосостояние населения и создало условия для роста потребления. Период накопления опыта по оптимизации управления как на уровне государства, так и на уровне промышленного предприятия. Рост интереса к научной организации труда

Постиндустриальное общество	Социально-экономические достижения научно-технической революции с середины XXв. стимулировали развитие постиндустриального (информационного) общества, качественной характеристикой которого является смещение занятости в сферу услуг. Принято считать, что страны, в структуре ВВП которых сфера услуг составляет более 60%, относятся к постиндустриальным обществам. Период активных научных разработок концепций управления, в том числе и с применением научного аппарата математики, кибернетики, теории систем. Разветвление системы менеджмента на подотрасли.
-----------------------------	---

Кроме названных, получивших широкое распространение, подходов к периодизации истории развития управленческой мысли, существуют специализированные подходы. Один из них – это периодизация на основе выделения управленческих революций.

Управленческая революция (К.С. Джордж) – это радикальная смена управленческой парадигмы, в результате которого происходит от одного качественного состояния менеджмента к другому. Периодизация на основе управленческих революций используется достаточно широко. Этот подход связан с именами таких исследователей как К.С. Джордж, Р. Ходжеттс, Д. Бэрнхем, Э.М. Коротков, А.И. Кравченко, И.И. Мазур, А.Г. Поршневу, Н.Г. Ольдерогге, В.Д. Шапиро [22, С.18]. в этом случае история менеджмента представлена как эволюция управленческого труда:

1. *Религиозно-коммерческая управленческая революция* (4000-5000 лет назад в ранних государствах, таких Вавилон, Ассирия, Шумер, Египет): потребности организации широкомасштабных строителей, завоеваний определили необходимость особого слоя управленцев, функции которых в ранних обществах брали на себя, в первую очередь, жрецы как самая образованная часть общества, обладающая уникальными знаниями. Именно они осуществляли самые разнообразные функции, связанные с организацией деятельности значительного числа людей, а также функции, направленные на развитие и поддержание торговых операций. Значимым достижением труда первых управленцев стало появление письменности. Результатом первой управленческой революции стало появление управления как особого социального института и нового профессионального занятия.

2. *Светско-административная управленческая революция* (2000 тысячелетие до н.э. и связана с именем царя Хаммурапи): качественными характеристиками этой управленческой революции стали введение светского стиля управления, усиление контроля за исполнителями, рост ответственности за выполнение работ. По рассказу Геродота, в Персии в VI в. до н. э. царь Камбиз II велел снять кожу с судьи, уличённого в вынесении за взятку несправедливого приговора, которую впоследствии использовали для обивки стула, на котором восседал судья. И в законах царя Хаммурапи была предусмотрена мера за коррупцию (1780г. до н.э.). Хаммурапи фактически создал инструкцию для управления империей, историки очень высоко оценивают вклад Хаммурапи, а ряд специалистов относят его к выдающимся историческим

персонам в менеджменте, создавшим уникальный лидерский стиль, актуализировав тем самым вопрос о роли лидера в управленческих процессах.

3. *Производственно-строительная управленческая революция* (VI вв. до н.э. и связана с именем царя Навуходоносора). Именно этот властитель внедрил методы государственного управления в сферу производственных отношений, реализовал государственный контроль в сфере производства и строительства. Известно, что на текстильных фабриках Навуходоносор использовал специальную систему маркировки для контроля за качеством сырья и сроками нахождения продукта на фабрике. Другим значимым достижением этой революции стал опыт управленческих решений Древнего Рима этого периода. Наиболее значимыми оказались система территориального управления, введенная Диоклетианом (римский император с 284г. по 305 г. н.э.) и административная организация католической церкви, на основе принципов функционализма.

4. *Индустриальная управленческая революция* (XVII-XVIII вв., связана с рождением капитализма и началом индустриального развития). Главная характеристика – это отделение менеджмента от собственности и появление профессионального управления как самостоятельной деятельности. С этого времени теория и практика управления становится постоянно востребованной практикой, создаются предпосылки для научного изучения управления. Развитие и рост промышленного производства, появление новых форм собственности (акционерный капитал) требуют новых подходов к организации управленческих функций. Собственники капитала передают полномочия по управлению менеджерам, укрупнение производства требует специального администрирования. Так возникает общественный контекст, в котором менеджмент становится флагманом развития.

5. *Бюрократическая управленческая революция* (конец XIX-XX вв., связана с концепцией «рациональной бюрократии»). Именно в этот период пришло признание менеджмента как самостоятельного профессионального слоя, наделенного функциями управления, организации, координации производства. М. Вебер описал бюрократическую систему управления как систему, основанную на принципах разделения труда и специализации, иерархии власти, формализации деловых отношений, обезличенности деловых отношений, приоритете деловых качеств сотрудника над родственными и клановыми связями. Идеи, возникшие в этот период, способствовали возникновению крупных иерархических структур, разделению и специализации управленческого труда, введению норм и стандартов, формализации деловых отношений через наделение персонала должностными инструкциями, росту ответственности менеджеров. Это период становления научного менеджмента и его классических теорий.

Классическая периодизация на основе выделения управленческих революций получила дальнейшее развитие в последующих теориях. Так, авторы «Всеобщая история менеджмента» (Э.М. Коротков, А.И. Кравченко, И.И. Мазур, А.Г. Поршневу, Н.Г. Ольдерогге, В.Д. Шапиро) уточняют время окончания пятого этапа управленческих революций и относят его к 1970-м гг. [14]. Новый этап управленческих революций связывается с прорывом в технологическом развитии, в следствии которого появляются новые модели организационных структур (например, бирюзовые организации в концепции Ф. Лалу, цифровые платформы и экосистемы). Ключевой характеристикой становятся приоритеты личности.

Ряд авторов рассматривает XX в. как особый этап развития менеджмента. И для этого есть основания: такой динамики изменения общественных отношений под влиянием научно-технических революций не знала ни одна предыдущая эпоха. Кроме того, менеджмент как предмет научного исследования попал в фокус внимания только в XXв., а интенсивное изучение теории и практики управления началось после окончания Второй мировой войны.

Анализ подходов к периодизации истории развития управленческой мысли в XX в. предложен Е.П. Костенко, Е.В. Михалкиной. Авторы отмечают оригинальность подходов, предложенных А. Хажински, Э.М. Коротковым, А.И. Кравченко, И.И. Мазуром, А.Г. Поршневым, Н.Г. Ольдерогге, В.Д. Шапиро, А.Ю. Забродиным, О.С. Виханским, и предлагают еще один вариант периодизации истории менеджмента в XXв. на основе критерия *источника познания* (таблица 1.2) [22, С.23-24]:

Таблица 1.2. История менеджмента в XXв. (по Е.П. Костенко, Е.В. Михалкиной)

Период	Характеристика
Начало XXв. – 30е гг. XXв.	Основой развития выступают эмпирические факты и данные. Стимулом для развития менеджмента выступает реальный управленческий опыт, обобщение и осмысление которого стал основой для создания теорий.
30-40е гг. XXв. по настоящее время	Развитие различных отраслей науки (социологии, психологии, экономики, права, антропологии, философии, кибернетики, математики, технологии и других) стало источником развития менеджмента, который взял на вооружение достижения разных наук, что обеспечило «информационный взрыв» в теории менеджмента.

История менеджмента имеет длинную историю. Собственно история менеджмента как управления организации связана с промышленными революциями, которые изменили характер экономических отношений, формы занятости, образа и стилей жизни людей, привели к выделению управленческого труда как самостоятельной сферы занятости. Научный менеджмент в широком смысле – это теории управления, в узком смысле – это теории, основанные принципах научной организации труда и управления. В таком понимании его возникновение связывают с промышленными революциями, возникновением экономической теории как научной области знания, повышения значимости управленческой деятельности в

обществах индустриального типа. Это определяет множественность подходов к периодизации истории теории и практики управления, поиску интегральных критериев.

1.2. Классические концепции менеджмента

История теории и практики управления, начавшись на заре человечества, в самостоятельное направление как теория управления производством оформилась на рубеже XIX-XX вв. Именно с этого времени начинается этап развития менеджмента, получивший название, школа научного менеджмента (1885-1920 гг.). Особую роль в развитии научного менеджмента сыграли отдельные промышленные города и предприятия, особое место среди городов занимает Манчестер, ставший со временем мировым центром текстиля. В 1764 г. Лесли Уайт изобрел паровую машину, в 1767 г. Ричард Аркрайт изобрел ватер-машину, эти два изобретения считаются важнейшими в области механики XVIII в. В 80-е гг. XVIII в. В Ланкшире появляются мюль-машина, чесальная и ровничная машины. Все эти изобретения позволили осуществить переход от ручного труда к машинному, создать условия для развития фабричного производства. Графство Ланкшир и город Манчестер становятся лидерами технического прогресса и местом зарождения научного менеджмента.

Новый период в развитии теории и практики управления связан с развитием промышленного производства, стремлением к устойчивому росту производительности труда, прибыли, снижению производственных издержек в ситуации, когда экстенсивные формы эксплуатации становились недостаточными, ограничивались трудовым законодательством и деятельностью профессиональных союзов. Этот период связан с возникновением идей научного менеджмента, распространением исследовательских методов и подходов к выявлению резервов роста производительности труда, а также переносом внимания на интересы, ценности и мотивацию работника.

К классическим концепциям менеджмента этого периода принято относить школу научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Форд, Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсон), административную школу менеджмента (А. Файоль, М. Вебер), школу человеческих отношений (Э. Мейо, М. Фоллет, Д. Макгрегор), школу поведенческих наук (Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг).

Школа научного менеджмента

К числу первых теоретиков научного менеджмента традиционно относят Фредерика Тейлора, Генри Гантта, Генри Форда, Фрэнка и Лилиан Гилбертов, Гаррингтона Эмерсона. Каждый из них внес значимый вклад в развитие идей менеджмента. Идеи, выдвинутые теоретиками той эпохи, были революционными по форме и по содержанию, позволяли

соединить потребности производства с научными достижениями в области понимания человека, его мотивов и ценностей [7]. Новаторство теоретиков научного менеджмента актуально и для современного этапа развития общественных отношений, значительная часть идей пережили своих создателей и насчитывают более 100 лет.

Революционность достижений первых теоретиков связана с идеей того, что управление может осуществляться на научной основе. Для современного человека эта идея обычна, так как жизнь современного человека наполнена достижениями науки техники, это повседневность. Для той эпохи сама постановка вопроса о научности управления была интеллектуальным прорывом. Так, Ф. Тейлору пришлось пережить кампанию «всеобщего презрения», которая была организована против него профсоюзными лидерами и получившая оценку как одна из самых злобных в истории США.

Принципы, предложенные Ф. Тейлором: наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния стали важными постулатами для развития идей научного менеджмента [29, С. 170-181].

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)

Фредерик Тейлор стал основателем научного менеджмента. Тейлор поставил вопрос о необходимости научного управления производством и предложил определение менеджмента как «организация производства». Имея опыт производственной деятельности, свое внимание Ф. Тейлор обратил на четыре основные проблемы организации производства: нормирование труда, роль менеджеров, подбор и обучение персонала, вознаграждение и стимулирование. В качестве главной цели он видел снижение трудовых издержек и повышение производительности труда. Отстаивая идеи тщательного экспериментального изучения трудовых операций (временные, физические затраты работника), он провел целую серию экспериментов, ставших классическими в истории менеджмента. Один из этих экспериментов – это рационализация труда рабочих, функционал которых состоял только в перебрасывании руды и угля с одного места в другое. Ф. Тейлор сформулировал ряд вопросов, на которые планировал получить ответы: какой объем лопаты позволяет поднять производительность (5, 10, 15, 20, 30, 40 фунтов); какой тип лопаты эффективнее для работы с конкретным материалом; насколько быстро можно воткнуть лопату и вытащить уже загруженную материалом; сколько требуется времени для физического действия по переброске материала

на нужное расстояние. В результате ему удалось увеличить производительность труда работников, занятых на переборке материалов: было сокращено общее количество лопат с 600 до 140, дневная производительность возросла с 16 до 59 тонн, средняя заработная плата рабочего выросла с 1,15 долл. до 1,88 долл., сократились издержки на переборку 1 тонны с 0,072 долл. до 0,033 долл. [7, С. 9]. В такой рационализации труда рабочие увидели угрозы для себя и это стало причиной кампании «всеобщего презрения», вплоть до угроз убить.

Но тем не менее идеи Ф. Тейлора получили широкое распространение и сложились в стройную концепцию, названную *тейлоризмом*. Ключевые положения концепции:

1. Необходимо развивать научные подходы к управлению, рассматривать менеджмент как самостоятельный вид деятельности;
2. Необходимо проектировать рациональную организацию труда;
3. Научная разработка трудоемкости труда, на основе которой создание системы стимулов и вознаграждения;
4. Применение математических методов исчисления производственных издержек;
5. Дифференцированная система оплаты труда;
6. Делегирование функций планирования специально обученному персоналу – менеджерам;
7. Организация целенаправленной работы по отбору и обучению персонала и другие.

Генри Лоуренс Гантт (1861-1924)

Г. Гантт стал преданным учеником Ф. Тейлора. Философия научных открытий Г. Гантта состояла в поиске объективных способов формулирования производственных задач и создания системы поощрений и премий. Г. Гантт решил эту задачу путем создания метода наглядного упорядочения работ, получившего название *диаграмма Гантта*. Необходимость создания эффективной системы поощрения проистекала из идеи Г. Гантта о значимости человеческого фактора в организации производства. Ему удалось внедрить и популяризировать идею о том, что стимулирование труда должно быть связано с результатами работы с помощью сдельной оплаты труда и премий. Его система заданий и премий предполагала премирование как дополнительное поощрение к основному вознаграждению в том случае, если рабочий следовал инструкции по выполнению задания и выполнял его в установленное время. Еще большее значение имели его идеи, которые позже будут названы *социальная ответственность бизнеса и менеджмента*. Г. Гантт был убежден, что бизнес и менеджмент должны вкладываться в создание общественных благ, поддерживать благосостояние общества.

Генри Форд (1863-1947)

Генри Форд – один из самых успешных предпринимателей своей эпохи, оставивший в наследие систему организации производства, получившую название *тейлоризм*.

Ключевыми элементами системы стали:

разделение труда: низкоквалифицированные рабочие выполняют отдельные небольшие операции, высококвалифицированный персонал занят, управлением, организацией и совершенствованием производственного процесса;

высокая стандартизация;

организация организационной среды таким образом, чтобы она максимально повышала эффективность производственного процесса;

конвейерная лента как инструмент.

Стандартизация, типизация, конвейеризация позволили увеличить производительность труда за счет его интенсификации. Принято считать, что изобретение конвейерной линии – это одно из его революционных изобретений. Вся система, разработанная Г. Фордом, была ответом на решение задачи удешевления производимого продукта и получила широкое распространение в производстве, оказав прямое влияние на научную организацию труда.

Им были предложены общеэкономические принципы: принцип экономичности, принцип служения, хозяйственный принцип, нравственный принцип, принцип высокой зарплаты, принцип приоритета производства над деньгами и прибылью.

Идеи Г. Форда были использованы при разработке «нового курса» Ф.Д. Рузвельтом и в теории инициатора революции в экономическом мышлении Д.М. Кейнса.

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)

Г. Эмерсон, будучи сторонником Ф. Тейлора, сосредоточил свое внимание на вопросах эффективности, полагая, что эта проблема может быть решена 2 способами: создание методов, которые бы позволяли сотрудникам добиваться максимальных результатов (для этого требуется тщательный анализ организации труда) и создание способов постановки целей, требующих максимальной производительности от сотрудника (Эмерсон считал, что персонал того времени производил только 1% от того, что можно было бы сделать).

Размышляя о способах повышения эффективности, автор обнаружил взаимосвязь между следующими элементами: *эффективность и организация*: организационная структура имеет существенное влияние на эффективность, слаженная организационная структура обеспечивает эффективность предприятия; *эффективность и стандарты*: оценка результатов труда должна производиться на основе использования стандартов.

Г. Эмерсон предложил свои знаменитые 12 принципов эффективности, которые он сформулировал, взяв за основу, принципы организации растительной и других форм жизни:

1. Конкретные цели – основа управления
2. Здравый смысл
3. Консультации профессионалов для принятия эффективных управленческих решений
4. Дисциплина. Принятие решения о найме есть критически важная точка, с которой начинается дисциплина. Нанимая работника важно проинформировать его о ценностях, принципах организации и планах на будущее.
5. Честное ведение дела
6. Ведение прямого, адекватного и постоянного учета
7. Планирование/диспетчеризация
8. Применение стандартов и графиков
9. Стандартные условия
10. Стандартизация операций
11. Письменные практические инструкции
12. Вознаграждение за эффективный труд или поощрение

Френк Гилберт и Лилиан Гилберты

Идеи научного менеджмента супругов Гилберт базировались на идее измерения. Основная задача, которую они пытались решить – это снижение производственных потерь и уменьшение физических затрат сотрудников. Ими был изобретен прибор микрохронометр, предназначенный для фиксации трудовых операций с помощью стоп-кадров с временным интервалом 1/2000 секунды). Прибор использовался для анализа трудовых движений, выполняемых рабочими. В результате анализа трудовых движений каменщиков удалось увеличить производительность труда каменщика за счет оптимизации движений, используемых при укладке кирпича (производительность увеличилась почти на 100%, оптимизация движения позволила в час укладывать 350 кирпичей вместо 175 как было прежде, если раньше работник делал 18 движений, то по результатам исследования было рекомендовано всего 4).

Велся поиск технологии трудовых операций, позволяющей минимизировать физические затраты работника за счет исключения нефункциональных движений. Для выработки технологии предполагалось учитывать факторы среды рабочего места (рабочая одежда, ее цвета, отопление, вентиляция, освещение, качество материала, поощрение и наказание, специальные устройства для профилактики усталости), процесс движения (автоматизм, ускорение, комбинации разных движений, последовательность движений, скорость, протяженность, направление) и характеристики самого работника (физиологические данные,

жизненные ценности, способности, темперамент, привычки, опыт, навыки, физическая и профессиональная подготовка, здоровье, образ жизни, питание).

Л. Гилберт, поддержав идею Ф. Тейлора о важности управления по заданию, описала сущность производственного задания. По ее мнению, задание – это и есть цель, которая в свою очередь должна быть следствием продуманного процесса измерения и синтеза. Анализ позволяет разделить целое на составные части, синтез, напротив, — это объединение в целое, или комбинирование элементов в целостную систему. Интересен тот факт, что Л. Гилберт в отличие от других теоретиков научного менеджмента была по образованию психологом, ей даже удалось защитить докторскую диссертацию по психологии несмотря на все ограничения того времени для женщин и, кроме того, она была матерью 12 детей.

К середине XX в. *менеджеральная революция* свершилась. Научный менеджмент стал основой производства и общепринятым способом управления.

Классическая (административная) школа менеджмента (1920-1930)

Вклад административной школы менеджмента заключается во внедрении идеи значимости организации эффективности администрации и всей высшей управленческой системы, в поиске совокупности функций, выполнение которых обеспечивает эффективную работу менеджера (планирование, организация, контроль), установление комплекса принципов универсальных для разных типов организаций (единоначалие, масштабы контроля, делегирование полномочий, разделение труда)

Анри Файоль (1841-1925)

Именно с деятельности Анри Файоля впервые появляется интерес к разработке методов и форм организации эффективной системы управления организацией в целом. А. Файоль снискал славу пионера теории управления. Задача, которую нужно было решить по мнению А. Файоля, заключалась в необходимости разработать перечень функций, необходимых для реализации системного управления организацией. В перечень этих функций вошли планирование, организация, руководство, координация и контроль качества. В свою очередь реализация управленческих функций эффективна при соблюдении ряда принципов:

1. *Разделение труда*, основная цель которого состоит в минимизации усилий каждого работника, но при этом выполнение большего объема работ лучшего качества;
2. *Полномочия и ответственность*. Право отдавать приказы с обладанием полномочий, обеспечивающих подчинение других, и наличием ответственности за принятые решения;
3. *Дисциплина* как подчинение и уважение к достигнутым соглашениям между работниками и предприятием и право организатора производства применять санкции к нарушителям соглашений;

4. *Принцип единоначалия* как право руководителя отдавать распоряжения *своим* подчиненным и выполнение сотрудником распоряжений руководителя, которому он непосредственно подчиняется;
5. *Единство направления.* Сотрудники должны действовать в рамках одной цели, организованно подчиняться одному руководителю.
6. *Подчинение индивидуальных интересов общим интересам,* приоритет интересов организации над интересами личности;
7. *Вознаграждение персонала.* Оплата труда должна быть справедливой.
8. *Оптимальная степень централизации.* По мнению автора централизация как принцип означат снижение роли сотрудника, децентрализация, наоборот, означает повышение роли сотрудника. В зависимости от конкретных условий на предприятии должен соблюдаться баланс централизации-децентрализации;
9. *Иерархическая шкала* как единая цепочка подчиненности сверху вниз. Наличие иерархии требует от менеджеров более низкого звена докладывать о своих действиях руководителям более высокого уровня, что обеспечивает полноту информации для принятия решений на самом верху иерархии;
10. *Порядок* как организация производства таким образом, что все ресурсы, в том числе человеческие, решающие одну производственную задачу, сосредоточены в одном месте;
11. *Справедливость* как справедливое и равное отношение ко всем работникам и оплата их труда в соответствии с вкладом;
12. *Стабильность кадров* как ответственность менеджера за сохранение профессиональных кадров;
13. *Инициатива* как ответственность менеджера за стимулирование инициативы работников.
14. *Корпоративный дух* как результат гармоничной внутриорганизационной среды.

Исследователь создал образ менеджера как сотрудника, функционал которого связан с планированием, организацией, координацией и контролем, который получил известность как *функциональный*.

Идеи А. Файоля нашли широкое применение в менеджменте, в том числе и его увлеченность идеей необходимости обучать науке управления также как обучают техническим знаниям и навыкам. Так, например, в США более 1/5 выпускников – это «хозяйственные руководители» и «специалисты по управлению», общее число школ бизнеса как основных учебных заведений по подготовке менеджеров достигает 600, а количество образовательных программ по менеджменту более 1 тысячи [31, С. 116-117].

Макс Вебер (1864-1920)

В основе теории управления, предложенной немецким социальным философом, социологом и политическим деятелем М. Вебером, лежит идея рационализма. По мнению М. Вебера власть в социальных организациях основана на принципах иерархии и *бюрократии*. М. Вебер описал бюрократическую форму организации. В качестве ключевых характеристик бюрократической организации М. Вебер назвал следующие:

1. функциональная ответственность каждой должности в организации определяет круг обязанностей сотрудника;
2. установление иерархии на всех уровнях организации
3. введение инструкции как комплекса правил и процедур, предписывающих права, обязанности и ответственность сотрудника;
4. организация обезличенного взаимодействия;
5. подбор персонала на основе технической компетентности, то есть на основе знаний, умений и навыков, которыми владеет сотрудник, а не на основе родственных связей.

М. Вебер объяснял рост количества бюрократических организаций их технической эффективностью в сравнении с другими подходами в организации производства, которая основана на том, что отбор и пребывание в должности зависят от компетентности сотрудника. Компетентность на всех этажах иерархии обеспечивает качество передаваемой наверх информации, что работает на принятие квалифицированных управленческих решений. В идеальной модели М. Вебер указывает на то, что сотрудники не заинтересованы в сокрытии информации. Высшей точкой теории бюрократии становится идея рациональности, которая сегодня стала привычной в современной теории принятия решений. Эффективный менеджер – это руководитель, который хорошо информирован.

М. Вебер сформулировал идеальную модель бюрократии как способа управления. К ее недостаткам относят то, что М. Вебер не учитывал латентных переменных, которые присутствуют в такой организации. Эти факторы были позднее описаны американским социологом Р. Мертоном. Несмотря на это, М. Вебер описал модель управления, получившую широкое распространение в XX веке.

Школа человеческих отношений (1930-1940)

Идеи, высказанные А. Файолем о роли человеческого фактора, получили развитие в направлении, получившем название, школа человеческих отношений. Идея А. Файоля о необходимости определения функций и полномочий в соответствии с этими функциями была переработана сторонниками школы человеческих отношений. Было высказано предположение, что сами по себе разбиение цели на подцели и выделение функций персонала

еще не гарантируют достижение цели, так как в этой схеме отсутствуют социально-психологические факторы, а именно установки, ожидания, ценности сотрудников, влияние группы на личность. Исследовали зафиксировали, что контроль и разные меры по усилению контроля не решают задачи предотвращения текучести кадров, низкой заинтересованности сотрудников в результатах своего труда и даже, наоборот, могут усугублять ситуацию. В связи с чем было высказано предположение о том, что, изучая основных участников производственного процесса – сотрудников – можно выявить факторы, учет которых можно способствовать созданию благоприятных условий для производственной деятельности.

Элтон Мэйо (1880-1949)

Э. Мэйо утверждал, что человеческий фактор есть основа эффективности любой организации и потому требует пристального внимания со стороны науки и доказывает, что высказанные ранее идеи о значимости рациональной организации труда должны рассматриваться в совокупности социально-психологическими факторами. Отношения в коллективе могут быть действенным инструментом, позитивно или негативно сказывающимся на характере и результатах труда. Эксперименты, проведенные Э. Мэйо вошли в золотой фонд научных экспериментов, и получили название *Евангелие* курсов психологии менеджмента.

Руководство компании «Western Electric» (завод по производству телефонного оборудования) в г. Хоторн, заинтересованное в повышении производительности труда работников, предоставило возможность группе исследователей в составе Дж. Хоманс, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. Диксон и другие провести целую серию экспериментов по выявлению факторов, влияющих на производительность труда. Эксперименты продолжались в период с 1927 по 1936гг. и охватили более 20000 человек [17, С. 130], что подарило еще одно название исследованию – Хоторнская сага.

Результаты этого широкомасштабного исследования стали основой научного обоснования концепции повышения производительности труда в результате изменения нематериальных условий труда. Дискуссия о результатах Хоторнского эксперимента приблизила разработку теории человеческих потребностей.

Мэри Паркер Фоллет (1868 – 1933)

Творчество Мари Фоллет оказалось многогранным. Ее общественная деятельность стала источником научных открытий. Она дала одно из первых определений менеджмента как способа достижения результата с помощью других людей. При этом влияние на других людей должно быть организовано с помощью демократических методов, которые позволили бы показать значимость и ценность других людей, обеспечить их включенность в принятие

решений. Предоставление возможности участия в принятии решений создает условия для вовлеченности людей в происходящие процессы. Идея участия в управлении сотрудников стала источником развития идеи *самоуправления* как источника развития творческих сил менеджера и работника. Взаимодействие в организации неизбежно связано с конфликтами в процессе выработки решений. В поле внимания исследователя оказались и вопросы власти. М. Фоллет, глубоко исследуя вопросы власти, полагала, что власть передается вниз по иерархии

Дуглас Макгрегор (1906 – 1964)

Автор предложил широко известную дихотомию в менеджменте: *теорию X и теорию Y*. Теория X отражает по мнению Макгрегора традиционные взгляды на управление. Согласно теории X люди не имеют желания трудиться и уклоняются от работы, если это возможно, следовательно необходимо организовать систему руководства и контроля, чтобы можно было достигать организационных целей, люди согласны подчиняться, так как это позволяет снять ответственность и обеспечить их персональное спокойствие. Теория Y инновационна в сравнении с теорией X, и допускает, что трудиться для людей также естественно как играть или отдыхать, угроза наказания – это не единственное стимулирующее средство, так как люди наделены способностями к самоуважению и самоконтролю, стремление к достижению цели может выступать стимулирующим фактором, люди могут стремиться к ответственному поведению, кроме того люди наделены способностями к творчеству, воображением, изобретательностью и созидательностью.

Теория X основана на принципе управления и контроля со стороны авторитетных людей, теория Y на принципе интеграции через создание таких условий, при которых достигая собственных целей сотрудник бы вносил вклад в достижение общих целей. Д. Макгрегор продвигает представление о *самоисполняющихся пророчествах*: если лидер считает, что его сотрудники не желают трудиться, то это отразится на системе менеджмента, при которой сотрудники будут себя вести ожидаемым образом. И наоборот, если предполагается, что сотрудники ответственные и исполнительны, то будет создана такая система, которая будет стимулировать к ответственности и исполнительности. Оппоненты указывали, что лидерство в теориях X и Y отражает крайние подходы. Макгрегор, соглашаясь с критиками своих взглядов высказал идею о *необходимости выборочных допущений*. Степень контроля должна соответствовать степени зрелости сотрудников и степени их готовности к самостоятельности и ответственности.

Заслуга Д. Макгрегора в том, что его идеи дали начало дискуссии о стилях лидерства в управлении, о содержании лидерства, об эффективности лидерства.

Школа поведенческих наук

Отличительной особенностью школы поведенческих наук стал акцент на отношения между людьми. Теоретики этого направления, поставив во главу угла производственных отношений именно проблемы социальных взаимодействий, совершили перенос внимания исследователей на человеческий фактор. Благодаря исследователям этой школы работник стал главной персоной производственных отношений, затраты на развитие персонала перестали считаться издержками компании и стали рассматриваться как актив компании, который нужно развивать и эффективно использовать. Основные положения, которые развивают представители этой школы: человек – это существо социальное; жесткая формализация производственного процесса противоречит природе человека; менеджер несет ответственность за решение проблем работника в организации. Менеджмент обогатился идеями влияния человеческого фактора на производственный процесс.

Ренсис Лайкерт (1903 – 1981)

Автора интересуют проблемы лидерства. Базовыми становятся идеи о том, что наиболее эффективными лидерами-менеджерами становятся те сотрудники, которые умело выполняют связующую функцию между низшим и высшим уровнями организации, давая информацию сотрудникам и руководителям о том, что происходит сверху и внизу, а формирование и поддержание личного достоинства и значимости сотрудников имеют максимальное значение и потому все коммуникации в рамках организационной структуры должны быть взаимодополняющими и направлены на достижение этой цели. Для подтверждения своих базовых идей Р. Лайкерт проанализировал разные организационные структуры с позиций их классификации, мотивационных систем, характера организационных коммуникаций, способов принятия решения. На основе чего выделил 4 типа организационных структур:

1. *Эксплуаторская и авторитарная организация:* менеджеры не доверяют своим подчиненным, мотивация основана на страхе, коммуникации вертикальные односторонние, сверху вниз, информация неполная, организационные цели принимают менеджеры, игнорируя сотрудников;
2. *Благожелательная и авторитарная организации:* подчиненные в большей степени информированы о целях и задачах организации, развита система поощрений, коммуникации вертикальные двусторонние при преобладании коммуникации сверху вниз, лидеры выполняют патерналистскую функцию по отношению к подчиненным.
3. *Консультативная организация:* осуществляя полный контроль за деятельностью сотрудников, лидеры тем не менее готовы проводить с ними консультации и принимать во внимание мнение сотрудников перед принятием управленческого решения.

4. *Организации, основанные на участии*: менеджмент осуществляется исходя из идеи, что сотрудники добросовестно и ответственно трудятся на благо организации, коммуникации двусторонние разнонаправленные, сотрудники включены в принятие организационных решений.

Р. Лайкерт убежден, что лучшая организационная форма – это организации, основанные на участии, в то время как в период его творчества преобладали организации 2 или 3 типа. В творчестве Р. Лайкерта проявились гуманистические аспекты отношения к человеку, ориентированность на человеческие отношения

Абрахам Маслоу (1908 - 1970)

А. Маслоу стал автором теории, получившей название *теория человеческих потребностей*. Он предположил, что существует три фундаментальных положения относительно человеческой природы: потребности людей никогда не могут быть удовлетворены в полном объеме; полная или частичная неудовлетворенность потребности есть основа для действия человека; потребности организованы в иерархию, потребности, обеспечивающие физическое существование, есть основа жизни, удовлетворение которых позволяет существовать более высоким потребностям (физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в причастности – быть в группе, потребности в самореализации).

Дэвид Кларенс Макклелланд (1917 – 1998)

Автор много работал в направлении изучения потребности во власти, но его наиболее значительным вкладом стала теория мотивации достижений. Им даже была разработана учебная программа, которая была ориентирована на менеджеров, владельцев небольших предприятий, ключевой задачей которой было стимулирование потребности достижений. Д. Макклелланд в качестве иллюстрации практической значимости своей теории приводил достижения собственников малого бизнеса под влиянием роста потребности достижений: они проявляли большую активность в общественной жизни, чаще стремились к расширению своего бизнеса, создавали в два раза больше трудовых мест в сравнении с собственниками, не прошедшими подобного обучения [17, С. 137].

Мотив достижений – это основа для экономического роста, который обеспечивается именно энергичными людьми с доминирующей потребностью в достижениях. Кроме того, люди с осознанным мотивом достижений на практике чаще достигают успеха в сравнении с теми, кто не верит в свой успех. У них в большей мере проявляется активный творческий подход в организации своей деятельности. Автор пытается ответить на вопрос как может быть развит мотив достижений и возлагает эту задачу на родителей в семье и менеджеров на

производстве. Родители и менеджеры могут установить высокие стандарты, которые могут быть для ребенка или сотрудника желаемой целью. Любые действия ребенка или сотрудника в направлении достижения высоких стандартов должны доброжелательно и незамедлительно поощряться. Этот подход позволил выявить возможности внутреннего потенциала сотрудников для решения задач управления.

Фредерик Герцберг (1923 – 2000)

Ф. Герцберг направил свое внимание на исследование факторов, влияющих на удовлетворенность трудом. Условно эти факторы были выделены в две большие группы: гигиенические факторы и мотиваторы. К гигиеническим факторам были отнесены политика компании, управление, контроль, межличностные отношения с начальством и коллегами, а также общие производственные условия труда. Эти факторы есть только общие условия труда, они могут повышать удовлетворенность работника трудом. Отсутствие этих условий создает ситуацию общей неудовлетворенности и незаинтересованности в результатах труда. Высокое значение имеют факторы мотиваторы. Мотиваторы создают условия для достижений, признания результатов, что стимулирует ответственность и создает условия для профессионального роста и карьеры. Работа при наличии факторов мотиваторов становится источником развития и самореализации сотрудника. Гигиенические факторы выступают внешними по отношению к сотруднику, факторы мотиваторы – внутренними, значение которых велико. Задача менеджера состоит в том, чтобы дать сотруднику осмысленное задание, которое могло бы предоставить возможность достижения, роста и признания. Идеи Ф. Герцберга получили практическую реализацию в организации производства «American Telephone & Telegraph». В организации производства были применены три фундаментальных принципа: установление естественных сфер ответственности и логических задач (горизонтальная загрузка); предоставление рабочим возможности самостоятельного контроля и ответственности за ход и результаты работы; организация обратной связи (вертикальная загрузка).

Заслуги первых теоретиков научного менеджмента определяют следующим образом: достижение менеджментом особого статуса как самостоятельного вида профессиональной деятельности, менеджеры превратились во влиятельную социальную прослойку в структуре общества; определение функционала менеджеров (анализ компонентов задач, разработка наиболее эффективных методов, подбор персонала, увеличение вознаграждения работника вследствие увеличения производительности труда); сформировано представление о важности контроля на всех ступенях производственного процесса. Планирование отделилось от

исполнения. Все внимание было сконцентрировано на управлении производством и повышении эффективности на всех уровнях производства ниже управленческого.

В качестве важнейших факторов, повлиявших на развитие менеджмента в первой половине XX в., стали появление и развитие крупных промышленных комплексов, бизнеса, укрупнение и усложнение организаций.

1.3. Развитие менеджмента во второй половине XX в.

С 1960-х гг. начинается новый этап в развитии практики менеджмента, сопровождающееся появлением широкого спектра теорий менеджмента, количество которых продолжает расти в связи с расширением управленческой практики. Вторая половина XX в. связана с динамичными научными и технологическими прорывами: возрастание наукоемкости производства, развитие информационных технологий, глобализация производства и рынков, определяющими изменения производственных процессов и управленческого труда.

В этот период появились новые подходы (количественный, процессный, системный, ситуационный) и модели (стратегические, тактические, операционные) менеджмента.

Количественный подход. Принято считать, что стимулом к развитию количественного подхода к управлению выступили потребности военных организаций в ходе Второй мировой войны. В частности, английские военные решали задачу эффективного использования ограниченного числа истребителей для организации противовоздушной обороны во время массированных бомбардировок городов Великобритании во время Второй мировой войны. Другие задачи, которые потребовали новаторских приемов в организации ресурсов в ходе военных действий Второй мировой войны – это максимизация эффективности военных поставок для обеспечения операции по высадке союзников в Европе, ведение войны подводных лодок, минирование акваторий. Все количественные методы получили обобщенное название *исследование операций*. Исследование операций определяют как применение методов научного исследования к операционным проблемам организации [25, С.71]. Количественный подход состоит на позиции, что проблемы организации могут быть сгруппированы по ряду критериев и важности выявления круга этих проблем. По результатам выявления круга проблем специалисты формируют модель ситуации. Модель выполняет функцию упрощенной и абстрактной формы реальности, на которой проводятся сравнения и описания переменных факторов, влияющих на функционирование организации и отношения между этими переменными.

Новаторство количественных методов в том, что управленческие процессы стали анализироваться с помощью количественных значений. Дальнейшее развитие количественных методов стимулировало распространение компьютерной техники, которая позволила конструировать математические модели управленческих операций. И хотя вклад представителей количественной школы оценивается как менее значимый, чем, например, представителями школы человеческих отношений, так как значительная часть проблем, с которыми сталкиваются подавляющее большинство менеджеров связано с поведением персонала, тем не менее ими были предложены математические методы принятия решений в сложных организационных ситуациях. Современные бизнес-школы в процессе подготовки менеджеров уделяют внимание количественным методам и методике их использования в управленческой практике.

Поворот в управленческой мысли связан с развитием *процессного подхода*, ключевые принципы которого были заложены Анри Файолем, описавшем функции менеджера. В рамках данного подхода управление рассматривается как *процесс*, как серия непрерывных взаимосвязанных действий по достижению цели с помощью других. Все эти действия по достижению цели организации могут быть описаны в рамках определенных функций, которые называют *управленческими*. В свою очередь, функции также состоят из серии взаимосвязанных действий. Поэтому управление есть сумма всех функций. А. Файоль был не единственным автором, разработавшим идею функций управления и их содержания, были и другие попытки. Одним из устоявшихся подходов считается модель укрупненных функций, которые сводятся к четырем первичным: *функция планирования, функция организации, функция мотивации, функция контроля* (таблица 3.1).

Таблица 3.1. Функции менеджмента

Функции менеджмента	Содержание функций
Функция планирования	Планирование предполагает выявление цели организации, содержания деятельности участников организации по достижению цели непрерывный характер вследствие возможных изменений целей организации, а также неопределенности будущего, изменения окружающей среды
Функция организации	Организация предполагает создание структуры, элементы которой взаимосвязаны наделение функционалом сотрудников делегирование как средства выполнения работы с помощью других
Функция мотивации	Мотивация предполагает создание условий, которые побуждают сотрудников к качественному выполнению своих обязанностей
Функция контроля	Контроль предполагает установление стандартов для измерения достижения цели определение критериев измерения достигнутого и сравнения с ожидаемыми результатами определение процедуры корректировки действий в случае необходимости

Реализация ключевых функций требует процессов принятия решений и коммуникаций, получивших название *связующих процессов*. Принятие управленческих решений и коммуникация впоследствии выделились в отдельные направления в развитии современного менеджмента, получив широкую популярность в связи с признанием их высокой практикоориентированности. Теория принятия решений охватывает очень широкий спектр вопросов: типы решений, способы принятия решений, рациональное и иррациональное принятие решений, качества необходимые для принятия решений, взаимосвязь решения и корпоративной культуры, влияние ответственности на принятие решений, технологии принятия решений (матричный анализ, рефлексивные методы, мозговой штурм, матрица сравнений, ТРИЗ (теория решения изобретательских задач), сценирование, прогнозирование), оценка альтернативных издержек, оценки последствий принятых решений), формирование вариантов решения и окончательного выбора, реализация принятого решения, контроль исполнения решения, минимизация рисков. Признание значимости коммуникаций в организации также определило широкое поле исследований: вопросы власти и руководства, стилей руководства, направлений коммуникаций.

В конце 50-х гг. XXв. получила широкое распространение *теория систем*, сначала в точных науках и технике, а затем и в области управления. Произошел переход от рассмотрения организации как плоской двухмерной организационной структуры в сторону многомерного представления, где изменения одной части ведут к изменениям в другой части. Организация стала рассматриваться как система, при этом подвижная система, находящаяся во взаимодействии с окружающим миром и подверженная динамике в случае как внешних, так и внутренних изменений. Стимулирующим фактором к развитию *системного подхода* к управлению стало динамичное развитие рынка, появление множественности производителей, развитие технологий, усиление неопределенности и нестабильности экономических политических процессов, оказывающих разнонаправленное влияние, причем не всегда предсказуемое, снижающее управляемость деятельности хозяйствующих субъектов.

Система рассматривается как целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, каждый из которых находится во взаимозависимых отношениях с другими, и изменения в одном элементе влекут изменения в других элементах. В теории систем выделяют два типа систем: *закрытые и открытые*. Закрытые системы имеют жесткие границы и их функциональность не изменяется под влиянием окружающей среды (например, велосипед – закрытая система). Открытые системы, напротив, взаимодействуют с окружающей средой и даже приспосабливаются к ее изменениям, чтобы иметь возможность выжить (например, любой живой организм – открытая система, испытывающая влияние окружающей среды).

Организации рассматриваются как системы открытого типа, постоянно испытывающие давление окружающей среды и отвечающие на ее вызовы.

Э. Трист и К. Бэмфорт (Тэвикстокский институт человеческих отношений, Великобритания) предложили и популяризировали идею социотехнического подхода к организации. Ранее считалось, что организация является самодостаточной и успешность ее функционирования всецело зависит от администрации. Влияние внешней среды или совсем игнорировалось или не рассматривалось как значимый фактор. Исследования Э. Триста и К. Бэмфорта процесса механизации труда в угольной отрасли Великобритании показало, что организация – это целостная система, имеющая техническую и социальную подсистемы, каждая из которых находится во взаимосвязи и взаимной обусловленности и испытывающие влияние внешней среды. Техническая подсистема представлена инструментами, оборудованием, технологиями, социальная подсистема – это люди, отношения между ними, ценностные установки. Организация действует в условиях окружающей среды, составными частями которой выступают социальные ценности, социальные и государственные институты, другие организации (партнеры или конкуренты). Организация труда при таком подходе есть внутреннее единство действий, а не последовательность дискретных операций. Единство действий обеспечивается всем персоналом организации, а не отдельными персонами (менеджерами), внутригрупповое регулирование труда становится более эффективным инструментом в сравнении с внешним регулированием со стороны менеджеров. Возникновение новых потребностей в связи с изменением внешней среды влечет за собой изменения функционала персонала, возникает необходимость освоения персоналом новых функций. Вне социотехнического подхода в ситуации появления новых функций работники, не обладающие способностью выполнять эту функцию, оценивались как ненужные для организации. Изменяется статус работника относительно средств производства: техника и технология есть продолжения человека в процессе труда, человек – ключевая фигура исполнения трудовых функций.

В соавторстве с Ф. Эмери, Э. Трист предложил модель разных типов внешней среды, с которыми сталкиваются организации, описав характер воздействия внешней среды по силе влияния на организацию. Первый тип – это самый слабый тип воздействия, с которым организация способна справиться с помощью проб и ошибок, не прибегая к дополнительной помощи. Второй тип влияния внешней среды связан с действием несовершенной (монополистической) конкуренции, проявляющимся в стремлении организации создать иерархическую централизованную систему управления, обладающей способностью к быстрой реакции и мобилизации в ситуации изменений во внешней среде. Третий тип влияния внешней

среды связан с олигополистической конкуренцией, который, в противовес второму типу, направлен на децентрализацию управления и создание гибких организационных структур. Четвертый тип получил название «турбулентной внешней среды». Само название турбулентная среда (*социальная турбулентность* как всеобщая неопределенность, нестабильность) указывает на возникновение таких внешних условий, в которых возникают угрозы самому функционированию организации (ситуация пандемии 2020г., с которой столкнулось все человечество, яркий пример турбулентной внешней среды). Организации в условиях турбулентной внешней среды создают инновационные формы структуры, ищут гибкие методы влияния и распределения работ. В таких условиях организация должна стать самонастраивающейся системой.

В целом влияние системного подхода проявилось расширении представлений об устройстве организации. Организация стала рассматриваться как открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой. Влияние внешней среды стало рассматриваться как значимый фактор развития организации. Системный подход показал ограниченный характер частных теорий, создал условия для разработки комплексной теории управления на основе интеграции имеющегося знания.

Ситуационный подход развивался во многом на основе идей системного подхода и в противовес идеям тейлоризма и школы административного управления, стоявшим на позициях возможности существования единого способа управления. В основе системного подхода лежит принцип выявления влияния факторов внешней среды на внутреннюю среду организации. Выявление этих факторов необходимо для адаптации организации к изменяющимся условиям во внешней среде. Управление есть ответ организации на вызовы внешней среды. Поскольку внешняя среда изменчива, не может быть единого на все случаи способа управления организацией. Задача менеджмента применительно к конкретной ситуации состоит в том, чтобы найти оптимальные приемы и методы решения актуальной задачи. Основоположником ситуационного менеджмента называют Г. Дениссона, значимыми представителями школы ситуационного менеджмента – Дж. Вудворда, Т. Бернса и Дж. Сталкера, П. Лоуренса и Дж. Лорша (таблица 3.2). Общепризнанным авторитетом, заложившем основы ситуационного менеджмента признают Мари Паркер Фоллет, которая в своих работах особый акцент делала на учете «требований ситуации» в процессе управления [21, С.103].

Таблица 3.2. Вклад представителей ситуационного подхода в развитие теории менеджмента

Автор	Ключевые идеи
-------	---------------

Г. Дениссон	Применение методов управления должно быть обусловлено ситуацией, влияющей на деятельность организации, конкретным набором обстоятельств в текущий момент времени
Дж. Вудворд	Классические методы управления не гарантируют успеха организации Структура производственно-технологических процессов определяет организационные процессы Оперативная деятельность организации находится в зависимости от используемых технологий Ситуационные переменные (внутренние и внешние) детерминированы технологией, применяемой организацией
Т. Бернс и Дж. Сталкер	Управленческие процессы зависят от отрасли и среды Организация – это совокупность информационных потоков. Информацию несут любые элементы организации Организации испытывают давление неопределенности внешней среды (появление технологий, изменение спроса) Все организации делятся на 2 типа: механистические и органические. Последние обладают большим потенциалом к адаптации к меняющимся условиям внешней среды
П. Лоуренс и Дж. Лорш	Разнообразие и неопределенность внешней среды диктуют необходимость наличия в организации структур, взаимодействующих с внешней средой напрямую Структура организации должна меняться в соответствии с изменениями во внешней среде Подсистемы в структуре организации испытывают разное воздействие внешней среды и формируют такие структуры, которые обусловлены определенным воздействием внешних условий

Примером применения ситуационного подхода в экономической литературе приводят менеджмент в финской транснациональной компании «Nokia»: в конце 1980-х гг. компания столкнулась с уменьшением потребителей своей продукции (потребители стали отдавать предпочтение более дешевым тайваньским и корейским изделиям, начинается развитие телекоммуникационных технологий, связанных с сотовой телефонией). Генеральный директор того периода истории компании (Йорма Олила) в 1992 г. на основе применения ситуационной модели управления принимает решение о приоритете развития телекоммуникационных технологий, дизайне телефонных аппаратов, основанном на предпочтениях потребителей (индивидуальность, портативность), развития персонала. Итогом стало завоевание «Nokia» значительной части рынка телекоммуникационного оборудования, компания стала крупнейшим производителем сотовых телефонов в мире. В период 2008-2009 гг. компания снова столкнулась с действием ситуационных факторов: изменение потребностей подчиненных (актуализация потребностей самореализации, творческого развития, равного диалога с высшим менеджментом), снижение спроса на сотовые телефоны в связи с появлением смартфонов и сенсорных телефонов. Принимаются решения, позволяющие реализовать индивидуальный подход к сотрудникам на основе внимания к их личным интересам и потребностям (становятся возможными различные режимы и условия труда). Компания разрабатывает современную систему бонусов для успешных сотрудников, которая включает в себя не только экономические, но также и социальные «мотиваторы». Результатом становится инвестирование компании в продвижение

и развитие новых решений и продуктов, дальнейшее развитие сенсорных технологий; снижение цен на продукцию.

Для сравнения разных подходов в научном менеджменте второй половины XX века приведем их сопоставительную характеристику, предложенную Л.Г. Соколовой и В.А. Оглоблиным [28], где эти подходы рассмотрены с позиции организационно-административных, экономических, социально-психологических методов, применяемых в реальной практике (таблица 3.3).

Таблица 3.3 Сравнительная характеристика организационно-административных, экономических, социально-психологических методов менеджмента по различным подходам к управлению

Методы	Функциональный подход	Процессный подход	Системный подход	Ситуационный подход
организационно-административные методы	Организовано разделение труда по видам и функция деятельности, управление осуществляется посредством вертикальной иерархической структуры, труд регламентирован, сотрудник выполняет определенные операции	Производственные процессы основаны на горизонтальной структуре, предполагающей ответственность исполнителей, на выполнении разнообразных функций, требующих широкого круга знаний и творческого подхода к решению проблем	Цели функционирования системы определяются требованиями среды, все элементы складываются в единую систему	Оценка общей ситуации позволяет определить направления возможных изменений организации, выявить условия устойчивого развития, выявить факторы, которые оказывают значительное влияние на деятельность организации, но обладают управляемостью со стороны менеджмента организации
экономические методы	Менеджмент заинтересован в результатах выполнения должностных функций персоналом и подразделениями	Менеджмент заинтересован в качестве организации производственного и трудовых процессов	Менеджмент создает систему материальной и нематериальной мотивации персонала	Менеджмент дополняет систему материальной и нематериальной мотивации социальными «мотиваторами»

социально-психологические методы	Все направлено на повышение заинтересованности в результатах выполнения функций	Все направлено на поощрение участия в процессе обучения и повышения компетентности в области качества	Управление основано на принципах коллегиальности, предполагающих разделение ответственности на всех участников принятия решения. Организационная среда носит внеконкурентный характер, соревнования используются только как инструмент усовершенствования навыков	Значимую роль играет организационная культура, формированию которой уделяется внимание. Развитая организационная культура усиливает возможность организации действовать адекватно в самых разнообразных условиях, в том числе кризисных
-------------------------------------	---	---	---	---

Основываясь на приведенном сравнении, отметим, что ситуационный подход в менеджменте строится на следующих четырех принципах:

1. Руководитель должен обладать специфичными знаниями для эффективного управления, а именно понимать процессы управления, процессы индивидуального и коллективного поведения, методы системного анализа, методы планирования, методы контроля, методы принятия решений.
2. Руководитель, принимая во внимание, что все методы управления имеют сильные и слабые стороны, должен уметь предвидеть возможные эффекты управленческих решений.
3. Руководитель должен обладать навыком анализа ситуационных факторов и их вероятностных эффектов на развитие организации.
4. Руководитель должен обладать навыком связывать сильные стороны конкретного метода управления с конкретными ситуациями, обеспечивая тем самым эффективность управленческих решений.

Важным итогом в развитии ситуационного подхода стало достижение понимания, что не существует универсальных способов управления. Эффективность любого способа может оцениваться только относительно той ситуации, в которой развивается организация.

Сложившиеся во второй половине XX в. подходы со временем обогатились широким спектром моделей менеджмента. Разные авторы осуществляли попытку классификации этих моделей менеджмента. Широкое распространение получила классификация, предложенная Гербеном ван ден Бергом (старший консультант агентства Berenschot) и Паулем Питерсма (старший консультант по вопросам стратегии, директор-распорядитель группы стратегий бизнеса в агентстве Berenschot). Авторы сгруппировали модели менеджмента в 8 функциональных категорий [9]. Эти категории и их функциональное значение отражено в таблице (таблица 3.4).

Таблица 3.4 Модели менеджмента. Классификация

Г. ван ден Берга, П. Питерсмы

<i>Функциональная категория модели</i>	<i>Функциональное значение</i>
Корпоративные и бизнес стратегии	Решение вопросов разработки, внедрения и реализации стратегии компании
Организация и управление ею	Проектировании организационных структур и механизмов управления разными организационными структурами
Финансы	Разработка показателей деятельности, создание финансовых инструментов
Операции, управление поставками и снабжением	Разработка политики в области операций, цепей поставок и закупок, методов проектирования, оптимизации и реализации разных приемов
Инновации, управление технологиями и e-бизнес	Разработка моделей инновационной деятельности
Человеческие ресурсы и управление изменениями	Разработка моделей кадровой политики, а также методов реализации этой политики на практике
Лидерство и межкультурный менеджмент	Разработка межкультурных моделей лидерства, методов оценки сильных и слабых сторон межкультурных моделей

Современный этап развития менеджмента связан с действием тенденций интернационализации и глобализации, ростом непредсказуемости общественных отношений в следствии нарастания рисков, в том числе рукотворных, с ростом значимости технологий и дальнейшей демократизацией управления.

Исследователи заявляют о формировании новой парадигмы управления под названием «тихая управленческая революция», ключевыми характеристиками которой называют отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, движение в сторону гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды, признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед персоналом своей организации в частности.

1.4. Развитие концепций менеджмента в постсовременности

Э. Тоффлер, автор «волновой» концепции общества писал, что развитие общества подобно движению волн, когда одна волна сменяет другую, принося вместе с собой новации, которых не было ранее. Первая волна научно-технического прогресса в его концепции связана с аграрной революцией, в результате которой появилось аграрное общество, вторая волна связана с промышленной революцией, приведшей к появлению индустриального общества, третья волна связана с интеллектуальной революцией, следствием которой стало развитие постиндустриального (информационного) общества. Становление постиндустриального общества происходит в последней трети XX века. По мнению Э. Тоффлера в постиндустриальном обществе возрастает значение специализированного слоя управленцев. Постиндустриальное общество нуждается в менеджерах самого разного уровня. Практика подтверждает идеи Э. Тоффлера, по оценкам специалистов, например, уже в ближайшие 10

лет в топ-профессий в области продвижения бизнеса войдут – менеджер по цифровой грамотности (специалист, который помогает в освоении сервисов и программ по сокращению цифрового разрыва), менеджер по управлению он-лайн продажами (специалист по продвижению товаров и улучшению сервиса для клиентов), персональный бренд-менеджер (специалист по формированию персонального имиджа с помощью инструментов информационных технологий). Одновременно с идеей значимости менеджеров Э. Тоффлер высказывает идею о том, что в обществе третьей волны представители бизнеса должны быть готовыми ко всему, так как в будущее общество не имеет никаких аналогов в прошлом. Эта идея сегодня оказывает значительное влияние на теорию менеджмента.

Идеи Э. Тоффлера о том, что общество находится на пороге новой технологической революции, воплощаются в реальной общественной практике. Четвертая промышленная революция или умная (цифровая) автоматизация сегодня стала историческим фактом (после 2010г.). В 2011 г. на Ганноверской ярмарке (Hannover messe) – крупнейшей международной выставке в области высоких технологий, инноваций и промышленной автоматизации – прошла презентация концепции «Индустрия 4.0» как умного производства будущего. «Индустрия 4.0» – это новый формат организации промышленного производства, позволяющий связать все производственные системы и объекты в единое целое с функцией общения, передачи и использования информации между ними для дальнейшего выполнения физических и интеллектуальных действий. В.Д. Маркова в качестве основных компонентов и драйверов развития Индустрии 4.0 называет: умные сенсоры, сетевое взаимодействие; облачные сервисы; технологии анализа больших данных, человеко-машинные интерфейсы и инструменты аналитики [24, С. 27-28]. Цифровая трансформация захватывает все сектора экономики. И если Б. Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли» писал о том, что компании, которые не будут иметь своих сайтов, уйдут с рынка [15], то сегодня аналитики указывают, что компании, которые не смогут интегрировать цифровые технологии в свой бизнес, уйдут с рынка.

В перспективе интеграция цифровых технологий в структуру деловых организаций ведет к развитию бизнеса на базе платформ и эко-систем, радикальным изменениям в менеджменте организаций. На смену жестким иерархическим управленческим структурам приходят гибкие, адаптивные сетевые формы или миксовые формы.

В 2016г. в России была представлена книга Фредерика Лалу, консультанта, партнера MsKinsey (Международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением) [6], обладателя степени МБА, «Открывая организации будущего» [23] (кстати, вошедшая в число книг, составляющих коллекцию

библиотеки Сбербанка, и получившая положительный отклик Германа Грефа, руководителя Сбербанка [10]). В книге представлено многолетнее исследование Ф. Лалу эволюции организаций, организационных и управленческих структур, методов управления. Автор в развитии организации выделил несколько стадий, каждой из которых присвоил цветовую маркировку: инфракрасные, пурпурные, красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые организации. Идея автора состоит в том, что в своей эволюции организации продвигаются по пути от организаций, которые построены на управления сверху вниз, жестком разделении труда, поддержании социального неравенства к организациям, которые построены на принципах самоорганизации, равного партнерства (именно эти организации Ф. Лалу назвал бирюзовыми). Бирюзовые организации, по мнению автора, являются достижением современного общества. Отличительные черты бирюзовых организаций: распределенная (сетевая) структура, работа в команде, сотрудник – личность, а не инструмент достижения цели организации, компания как живой организм, способный развиваться без жесткого контроля [2, 11, 12]. Ф. Лалу обнаружил, что такие компании возможны в коммерческих и некоммерческих сферах, малых и крупных организациях, работающих во всех отраслях экономики (от образовательных, медицинских организаций, до предприятий тяжелой промышленности). Одним из пионеров бирюзовых организаций стала *Vuurtzorg* («Уход по соседству») – компания патронажных медсестер и медбратьев в Голландии. Йос де Блок, руководитель компании *Vuurtzorg*, так определил уникальность своей компании: «отличия заключаются в отсутствии руководителей, наличии самоорганизующихся команд, низких накладных расходах, высоком качестве услуг, снижении затрат. В *Vuurtzorg* существует своя поддерживающая ИТ-система и нет политики стратегического планирования!» [18]. В бирюзовых организациях находят применение принцип холакратии (англ. *holacracy*) – это социальная технология или система управления организацией, в которой полномочия и ответственность распределены между участниками самоорганизующихся команд, вместо управленческой организации. Система холакратии уже получила апробацию, первым такую модель управления вводит Брайан Робертсон в компании *Ternary Software* (штат Пельсинвания, США). Базовые элементы холакратии:

- ✓ роли вместо должностных обязанностей (роли определяются в процессе командной работы, постоянно дорабатываются в соответствии с задачами текущего этапа развития);
- ✓ роли организуются в виде системы самоорганизующихся кругов; наличие сотрудников, которые координируют действия команды с миссией и стратегией организации;

- ✓ интегрированное принятие решений: предложенные изменения и возражения против изменений должны быть основаны потребности организации, а не личных предпочтениях сотрудников;
- ✓ неограниченные полномочия сотрудников для выполнения действий, необходимых для выполнения работы в рамках роли, ограничения вводятся на использование активов организации.

Опыт реализации принципов холократии позволил выделить преимущества: гибкость, эффективность, прозрачность, инновационность, высокая вовлеченность сотрудников. Последнее относится к числу значимых преимуществ в развитии любых организаций. В 2012г. консалтинговая компания в сфере управления персоналом Tower Watson провела масштабное исследование, цель которого состояла в выявлении факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников в деятельность организации (например, доверие к топ-менеджменту, заинтересованность руководства в благополучии сотрудников). Было опрошено 32 тыс. сотрудников организаций из 29 стран. Только треть сотрудников (35%) сообщили о своей активной вовлеченности в производственный процесс. 43% отметили свою дистанцированность и 22% отметили отсутствие поддержки со стороны руководства [23]. Гэри Хэмел (ученый, специалист по развитию организаций, писатель) назвал такие результаты «позором менеджмента» [19]. В тоже время Стивен Деннинг, автор популярных книг по инновациям, лидерству лидерскому сторителлингу и Agile-управлению, бизнес-гуру (топ-200 по версии Томаса Давенпорта и Лоуренса Пруссака), лидер знаний по версии Teleos, отмечает ряд сложностей, связанных с реализацией принципов холократии: сохранение структуры иерархии вопреки декларированию принципов равенства, сложности достижения гибкости развития организации и заботы о клиенте.

В то же время бирюзовые организации реализуют принцип самоорганизующихся команд и мыслятся как самоорганизующиеся структуры.

Среди российских компаний к числу бирюзовых относят такие компании как Сбербанк (Герман Греф неоднократно заявлял, что принципы бирюзового подхода воплощаются в отдельных подразделениях банка), Фабрика окон (показатель удовлетворенности клиентов составляет 94%), Аскона, ВкусВилл, Mindbox, Рокетбанк, Точка (банк для предпринимателей), Юлмарт, Персона Lab, Додо Пицца, 2ГИС и другие (см. подробнее Организации будущего в России) [26].

Для организаций в современных условиях важными оказываются такие характеристики как творчество, быстрота, изменения, качество [20]. Именно эти характеристики способны создать условия для развития организации в «кипящем котле» современного рынка (П. Вейль).

Управленческие модели классического менеджмента должны быть дополнены новыми элементами: видение долгосрочных конкурентных преимуществ как нового стратегического метода (М. Портер); создание самообучающейся и саморазвивающейся организации (Ф. Лалу, П. Зенге, Х. Виссема), формирование лидерства и лидерской культуры (Дж. Коттер).

Современный менеджмент развивается в условиях высокой неопределенности, в которой применение принципов классического менеджмента, предполагающего планирование ориентированного на достижение цели, становится слабо возможным по причине постоянного изменения факторов внешней среды. Современный менеджмент отдает предпочтение стратегическому управлению взамен бизнес-планирования как выбору направления организационных изменений (vision). Это позволяет сосредотачиваться на долгосрочных конкурентных преимуществах, которые и становятся фактором конкурентоспособности организации. Видение конкурентных преимуществ позволяет менять дизайн организации под эти задачи. Технология видения конкурентных преимуществ предполагает создание «образа будущего» организации, на основе которого оценивается текущая ситуация и намечаются шаги по достижению «образа будущего», определяется вектор развития, конкретные действия для организационных изменений. Успешность организации современный менеджмент мыслит в категориях способности организации к изменениям и адаптации к инновационным процессам во внешней среде. В свою очередь, способность организации к изменениям и адаптации связана с наличием лидерских качеств у сотрудников, инновационного климата в организации, наличием конструктивных неформальных отношений, важных при принятии решений. Переход к выбору направления организационных изменений (vision) также становится не только методом стратегического планирования, но и элементом текущего управления ресурсами организации, так как традиционные методы долгосрочного планирования, прогнозирования и бюджетирования теряют свою эффективность в условиях динамично развивающихся технологий.

Еще одним ресурсом развития современных организаций выступает способность организации к самообучению и саморазвитию, позволяющими решать задачи адаптации к быстрым изменениям внешней среды. Способность к самообучению и саморазвитию связана с децентрализацией систем управления, созданием системы движущихся центров принятия решения, созданием нематериальной системы мотивации сотрудников, построение взаимодействий по принципу win-win (взаимовыгодный), создание измеримой системы контроля и учета. Организация может быть названа самообучающейся, если она основана на следующих принципах: стратегическое управление; позиция сотрудника в организации зависит от его знаний, умений, навыков, сотрудник обладает свободой в принятии решений,

необходимых для достижения результата, сотрудник в организации – это партнер, с которым менеджмент выстраивает отношения диалога и партнерства, организация стремится к развитию кооперации и сотрудничества.

Для современного менеджмента продуктивной идеей стала идея и лидерстве и лидерской культуре как основном долгосрочном преимуществе организации. В традиционном менеджменте задачи организации и управления кадрами сводятся к подбору сотрудников, деловые и личные качества которых позволяют наиболее эффективно выполнять трудовую функцию. Сотрудник – это функция. Современные подходы исходят из идеи, что лидерство позволяет реализовывать идею организации для человека (один из принципов бирюзовых организаций), формировать взаимное доверие между сотрудниками и управленцами, формировать у сотрудников личностное отношение к организации как места их самореализации, сферы их жизни, вовлеченность сотрудников в принятие решений (еще один принцип бирюзовых организаций), укреплять неформальные связи. Лидерство понимается как функция, направленная на запуск организационных изменений, готовность к которым является ключевой для современных организаций [5].

В то же время оценки ситуации развития менеджмента в России достаточно разнообразны и критичны. По мнению аналитика М. Трофименко направление командообразования, которое развивали А. Маслоу, Э. Мейо, не получило последовательного развития (хотя надо признать, что в последнее время навыкам работы в команде придается серьезное значение) в российском менеджменте. Сосредоточенность на производственных системах как производственных процессах оставила без внимания роль человека в производственных процессах. Излишняя механизация и обесценивание роли человека определили снижение эффективности управленческих процессов. Несформированность традиций преданности организации тоже имела негативные следствия, в то время как управляемость трудовыми коллективами (как это сложилось в японской культуре), основанная на преданности, имеет колоссальные запасы ресурсности менеджмента. Источником ресурсности организации выступает и традиция сотрудничества, сложившаяся в американской традиции. В сознании представителя западной культуры (как сотрудника) укоренено представление о том, что его благосостояние напрямую зависит от умения работать в команде, а если человек, не имея уникальных знаний и навыков не готов встраиваться в командную работу, то он становится ненужным организации. Для российских организаций длительное время ресурсом выступал авторитет лидера. Однако, в отсутствии авторитетных лидеров, неизбежно возникают сложности управления [30]. В то же время наметившаяся тенденции к бирюзовости организаций делает актуальными подходы к самоорганизации

рабочих команд. Александр Сергеев, профессор, руководитель программы Executive MBA школы бизнеса МИРБИС, обращает внимание на тот факт, что к слабым сторонам российского менеджмента относится наличие «дистанция власти» (термин введен Г. Хофстедом), выражающаяся в отсутствии возможности диалога сотрудников с руководителем, что снижает вовлеченность сотрудников в производственный процесс, их мотивацию, инициативность, снижает возможность внедрения инноваций [13]. В целом для цифровой экономики низкая вовлеченность сотрудников выступает препятствием к развитию. Алексей Федоров, заместитель председателя правления VestaBank, называет слабой чертой российского менеджмента – планирование и прогнозирование, несоответствие навыков менеджеров запросам бизнеса (менеджмент как функция, зачастую незаинтересованный в результате, в отличие от бизнесмена, для которого результат всегда важен). Елена Резник, доцент Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС, отмечает, что российские предприятия не в полной мере используют международную систему менеджмента качества (ISO 9001), российская экономика нуждается в специалистах, способных применять международные стандарты качества [13]. Сергей Лебедев, приглашенный преподаватель РАНХиГС, называет отличительными чертами российского бизнеса: коллективизм, который стимулирует подчинение личных интересов коллективным, что противоречит модели конкурентных отношений и делает возможным бесплатный труд на благо других; правовой нигилизм, как неспособность действовать в правовом поле; мобилизационность и авральность; дистанция власти; субъективное восприятие перемен как угрозы [13]. Юдит Валерия Бакша, основатель Ecoliving, связывает особенность российского менеджмента с отношением к людям. Сотрудники – это всего лишь исполнители распоряжений менеджера, они не встроены в достижение результата, ответственность за который лежит только на руководителе. Отсюда практики контроля не конечного результата, а рабочего времени сотрудника. Отсутствует свобода в решении производственных задач. Для западной культуры более характерен активный менеджмент, направленный на вовлечение сотрудников, и идея которого развивается в бирюзовых организациях [13]. Алексей Баранов, сотрудник компании SEO Constructor.Team, отмечает пренебрежение российским менеджментом этапа планирования; отсутствие культуры получения проекта (отсутствие оценки результатов проекта на предшествующих стадиях, некритичное продолжение проекта в случаях смены команды); отсутствие навыков использования сильных сторон сотрудников, как следствие работа в рамках должностных инструкций и только частичное использование потенциала сотрудника [13]. Отсутствие навыков стратегического менеджмента в практиках российских менеджеров отмечает и Геннадий Гребеник, Product & marketing director, RBtechnologies. Акцент на

текущих задачах повышает уязвимость в конкурентной борьбе. Приоритет бухгалтерского учета над управленческим учетом также ослабляет позиции компании. Предпочтение бухгалтерского учета не позволяет получать актуальную информацию необходимую для принятия управленческих решений [13].

В целом можно говорить о том, что управленческая практика зачастую развивается в отрыве от управленческой науки. Тем не менее осуществляются попытки отразить основные изменения, которые происходят в практике современного менеджмента, описать, систематизировать, дать оценку влияния на управленческую деятельность, определить тренды развития и востребованные технологии, как зарубежными, так и отечественными авторами [1, 3, 4, 8, 16]

Т.В. Александрова предложила следующую сравнительную характеристику традиционного и цифрового менеджмента организаций (таблица 4.1.) [8].

Таблица 4.1.

Сравнительная характеристика традиционного и цифрового менеджмента организаций

Признак сравнения	Традиционный менеджмент	Цифровой менеджмент
Использование технологии Индустрии 4.0	Не практикуется	Является основой принятия управленческих решений
Основная роль менеджера	Организатор, координатор	Коммуникатор, координатор
Тип коммуникаций	Преобладает личное общение	Преобладают онлайн-коммуникации
Формирование управленческих команд	Ограниченно пространственно (территориально)	Ограничения отсутствуют
Этика общения с персоналом	Этика личного общения	Этика виртуального общения
Критерии подбора на должность менеджера	Профессиональные компетенции	Профессиональные и цифровые компетенции
Глобальные цели менеджмента	Цели развития тысячелетия	Цели устойчивого развития
Инфраструктура менеджмента	Отделы и службы аппарата управления предприятием	Цифровые офисы, цифровые платформы
Оперативные решения	Принимаются в течение нескольких часов, дней	Принимаются в режиме реального времени
Стратегические решения	Решения, ориентированные на достижение ключевых целей развития предприятия	Интегрированные решения с учетом достижения ключевых целей развития предприятий и целей его структурных единиц
Тип автоматизации труда менеджеров	Автоматизация отдельных расчетов и работ	Автоматизация функций менеджмента
Объект менеджмента	Живой труд	Комбинации роботизированного и живого труда
Лицо, принимающее решение	Человек, самостоятельно генерирующий решение	Человек, генерирующий решение с помощью искусственного интеллекта
Стандартизация менеджмента	Стандарты по отдельным функциональным сферам менеджмента	Цифровые стандарты

Современное состояние научного менеджмента характеризуется поиском управленческих моделей в ситуациях высокого риска и неопределенности, повсеместного

применения информационно-коммуникационных и сетевых технологий, оптимизации soft skills персонала. В то же время цифровой разрыв ставит разных субъектов экономических отношений в неравные позиции, однако эффективные управленческие решения, в которых менеджеру отводится роль коммуникатора, координатора действий проектной команды, сочетание роботизированных систем, искусственного интеллекта и развитых коммуникаций и навыков персонала использовать современные информационные технологии закладывают основу успеха организации.

Менеджмент прошел длительный путь развития, прежде чем выделился в самостоятельную отрасль знания и стал сферой профессиональной деятельности огромного числа людей. В XX в. менеджмент стал самостоятельной наукой, управленческая деятельность стала профессией, а менеджеры представителями среднего класса, который относят к влиятельной социальной силе современного общества. История развития управленческой мысли богата открытиями и находками, соединение которых обеспечило возникновение научного знания. Заслугой первых теоретиков менеджмента (представители научной школы) стало внедрение научного подхода к управлению. Усилия основоположников научного менеджмента были направлены на поиск методов оптимизации организационных и технических компонентов производственных систем. Разработки велись в направлении такой организации труда, которая бы позволяла максимально эффективно организовать труд рабочих, рационально использовать ограниченные ресурсы. Развитие менеджмента показало, что рациональный подход к организации труда требует учета целого ряда других факторов: фактора среды, фактора человеческих отношений, ситуационных факторов, что стимулировало развитие новых подходов (количественный, процессный, системный, ситуационный) и моделей (стратегические, тактические, операционные) менеджмента. Классические подходы стали классикой менеджмента.

Научно-техническая революция второй половины XX в. актуализировала поиск новых подходов к решению управленческих задач. Менеджмент на современном этапе переживает «тихую управленческую революцию». Происходит размывание многих представлений об управлении, идет активный поиск новых управленческих моделей, отправной точкой в которых выступают классические представления об управлении.