**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ и науке**

**Филиал государственного образовательного учреждения**

**высшего профессионального образования**

**КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**им. В.И. Ульянова-Ленина в г. Набережные Челны**

**А. Б. СОКОЛОВА**

**История**

**менеджмента**

**Курс лекций**

Набережные Челны

2009

**ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ**

**ДОНАУЧНЫЙ ЭТАП В РАЗВИТИИ ЗАРУБЕЖНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

**КУЛЬТУРНОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ**. Эпоха феодализма закончилась благодаря экспансии торговли, росту урбанизации, созданию класса торговцев и развитию сильной центральной власти. Однако, эпоха буржуазии еще не настала. Триединством сил, приведших к промышленному перевороту и новой культуре, стало формирование рынка, протестантизма и либеральных тенденций в обществе.

С открытием новых земель, новые торговые пути и новые продукты создали международный рынок. Эта революция в торговле вылилась в формирование экономической философии меркантилизма и поставила ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ (а не религиозное) на центральную роль в финансировании и покровительстве ТОРГОВЛИ в целях формирования сильной национальной экономики. В последующие десятилетия сменяющие друг друга представители различных экономических школ и направлений только закрепили этот разрыв между религиозной, светской и экономической сферой жизни общества, увеличили самостоятельность экономических субъектов.

Ослабление религиозных связей в крестовых походах и укрепление благосостояния общества через оживление коммерции рано или поздно обязано было привести к мятежу против церкви. Макс Вебер доказал, что протестантизм создал дух капитализма. Именно протестанты в основном являлись бизнесменами и предпринимателями, наиболее квалифицированными рабочими, наиболее технически и коммерчески подготовленным персоналом. Философия протестантизма разрушала католические концепции жизни по средствам и монашеского аскетизма, признавала мирские дела человека в качестве высшей формы активности человека и придала исполнению земных долгов религиозную значительность, санкционировала их исполнение.

Новая этика не прощала стремления к обогащению ради него самого, приводящего к удовольствию и ко всем плотским искушениям. Вместо этого целью праведной жизни становилась деятельность:

1. греховность потерь времени: потеря времени является самым смертным из грехов, так как каждый потерянный час уничтожает возможность работы во славу Бога;
2. постоянную готовность трудиться: кто не работает, не ест;
3. высшую целесообразность специализации труда, так как разделение труда и его специализация является результатом Божественного промысла, поскольку ведет к развитию навыков более высокой квалификации, к увеличению количества и качества производимых продуктов и, следовательно, служит добру в целом;
4. потребление сверх основных потребностей является затратным, неэкономным расходованием и потому греховным. Сочетание экономного потребления и все увеличивающиеся возможности зарождавшейся индустрии положили основу формирования первоначального капитала.

Протестантская этика постулировала тезис о том, что Бог желает прибыльности, которая является знаком благодати. А неэкономные расходы и уменьшение доходов или неиспользование возможности выгодного предприятия означало деятельности вопреки воле Бога.

Экономическая свобода породила потребность в политической свободе. Наследственное право королей, власть поместных лордов, влияние церкви на светскую жизнь, крепостное право - все эти инструменты не благоприятствовали развитию индустриального общества. В эпоху Просвещения новые философы стимулировали появление таких идей о человечестве, как идеи равенства, справедливости, прав человека, законности, понятия о республиканском правлении с согласия управляемых. Это были радикальные идеи для тех времен.

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

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

Какие основные условия имелись Англии, чтобы стать водоразделом, делящим доиндустриальную и индустриальную стадии человеческого общества?

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

Предварительные условия для взлета были выполнены, и Англия создала индустриальное общество.

До промышленной революции экономическая теория сосредоточивалась, в основном, на двух факторах производства: земле и труде, а капитал как ресурс производства был признан только с ослаблением влияния церкви. Физиократы признавали предпринимателя - фермера и полагали что, производство и торговля были бесплодными и неспособными произвести прибавочный продукт. Адам Смит признавал предпринимателя как фактор, но рассматривал его прибыль как прибыль от капитала. Жан Батист Сэй (1767-1832), французский экономист, первым четко распознал четвертый фактор производства. Сэй отмечал, что некоторые авантюристы (предприниматели) владели делом, но чаще они имели только пай, получив его от других или сформировав партнерство. Авантюрист, таким образом, становился администратором или управляющим от имени других и принимал на себя дополнительный риск в объединении факторов земли, труда и капитала. Одним словом, он должен обладать искусством управления и администрации. Вследствие дополнительного риска в соединении трех традиционных факторов производства авантюрист получал отдельное вознаграждение за управление в дополнение к прибыли на вложенный капитал.

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

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА РАННЕЙ ФАБРИКЕ**.

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

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

Другие источники пополнения менеджерского корпуса также не способствовали развитию управленческого таланта. Предприниматели использовали родственников на руководящих должностях, полагая, что те заслуживают большего доверия или будут действовать эффективно, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство. Эта практика служила также тренировочной площадкой для молодежи, чтобы гарантировало монопольный контроль семейного бизнеса в следующем поколении. Еще одним источником пополнения менеджерского персонала были так называемые счетные дома: предприниматели нанимали служащих банков, кассиров полагая, что последние обладали деловой и финансовой сообразительностью. В повышении квалификации этих групп новобранцев в менеджеры предприниматели делали упор на освоение ими опыта уже действующих менеджеров.

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

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

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

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

Другой аспект проблемы найма состоял в критической нехватке квалифицированных кадров. Парадокс начала девятнадцатого столетия в Англии в том, что существовала большая безработица наряду сетованием предпринимателей на отсутствие работников. Таким образом, эта безработица была структурной и ее сущность состояла в этом, бывшие аграрные рабочие не обладали квалификацией, требуемой фабриками. Следует также отметить, что недостаток рабочей силы в значительной степени обуславливался отказом рабочих принять фабричную жизнь. Незначительная по масштабам квалифицированная рабочая сила существовала в маленьких, рассеянных гильдиях и лавках; однако, эти ремесленники и мастера предпочитали свой жизненный уклад рутинной работе на фабрике. Предприниматели были вынуждены идти порой на серьезные уступки, чтобы сохранить их на работе. Потеря стратегического или ключевого мастера могла привести к закрытию целой фабрики. Джеймс Ватт имел много проблем с поиском людей, которые могли бы производить клапаны и цилиндры с соответствующими допусками. Причины многих сбоев в работе его машин кроились не в плохой разработке, а в плохом исполнении. Отдельные предприниматели заставляли квалифицированных людей работать сверхурочно, потому что только они могли выполнять ряд работ на удовлетворительном уровне. Много железоделательные заводы продолжали выпуск продукции даже при временном отсутствии сбыта ради сохранения рабочей силы. Предприниматели использовали все возможные средства для приглашения рабочих.

Второй по важности проблемой было обучение. Если персонал был нанят, он должен был обучиться новым достижениям индустриальной жизни. Грамотность быта редкостью и недоставало уровня образования; работа с машинами требовала некоторых навыков чтения, счета, умения читать чертежи и т.п.. Обучение проводилось в значительной степени устной командой, показом, путем проб и ошибок. Новый служащий узнавал о том, как эксплуатировать машину или обрабатывать материал, как правило, от своего коллеги, соседа по рабочему месту. В то время стандартизированные методы работы еще не были созданы, и каждый рабочий действовал в соответствии с указаниями своего наставника, который в большинстве случаев знал немногим больше его самого. Еще более серьезной проблемой были новые умения, требуемые на фабрике, так как никакие предыдущие работы не давали таких умений и навыков. И, наконец, рабочие не были обучены к соблюдению точности и допусков, требуемых методикой заменяемых частей как одного из принципов массового производства. Даже относительно грубые измерительные приборы требовали особых инструкций для пользования ими. Ремесленники, приученные к производству неповторимой продукции, сопротивлялись стандартизации частей, методов, и инструментальных средств, требуемых методом заменяемых деталей и узлов.

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

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

Дисциплинарные меры, если судить по современным стандартам, были довольно строги. Усилия по решению дисциплинарной проблемы с тех пор практически не изменились, по крайней мере в своем теоретическом аспекте. Изменения коснулись лишь практического их применения. Все эти усилия и меры можно сгруппировать по следующим признакам:

1. пряник или предложение положительных стимулов;
2. кнут или негативные санкции;
3. создание новой организационной этики удержания непокорных в определенных рамках.

В качестве пряника ранние предприниматели разработали два способа: субподряд и сдельная оплата. Смысл субподряда заключался в том, что предприниматель заключал договор с надзирателем, который обязывался выполнить определенную часть работ. Таким образом, ответственность за выполнение работ переходила к надзирателю, который имел стимул выполнить определенный объем работ с возможно минимальными затратами. Сдельная оплата появилась уже на начальной стадии фабричной системы. К 1833 году почти половина рабочих хлопкопрядильных фабрики были на сдельной оплате. Принятие концепции сдельной оплаты или оплаты по результату представляло главный психологический порыв с традицией. Прежнее отношение, состоявшее в оплате труда рабочего на уровне средств существования, исходило из понимания, что наилучший рабочий - это голодный рабочий. Новое отношение исходило из концепции экономического человека. Это понимание исходило из признания, что денежное стимулирование позволяло проявиться лучшей сущности человека и что в стремлении получить больше он будет работать интенсивнее. Так родилось понимание экономического человека, пережившее его пионеров. Сдельная система вызывала в те времена не меньше противодействия, чем и сегодня. Предприниматели пытались подгонять рабочих, изменить увеличить нормы выработки, что вело к ухудшению качества и трениям между работниками и предпринимателями по поводу норм и начисления зарплаты. Более широко распространенной была система дифференцированных штрафов. В отношении квалифицированных рабочих, которых недоставало фабрикам, дисциплинарные меры были не слишком строгими.

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

В дополнение к трудностям укомплектования фабрики соответствующим персоналом, найма компетентных мастеров, предотвращения разрушения машин луддитами, первые менеджеры сталкивались с необходимостью и проблемами в планировании, организации, контроле. В планировании операций первые фабрики требовали намного большего предвидения, чем надомная система. С развитием фабричной системы новые промышленники становились все более рациональными, более прагматично относились к созданию основы для долгосрочного роста, обращая меньше внимания на краткосрочную спекулятивную прибыль. Фабрики требовали планирования вследствие использования дорогостоящего оборудования, окупающегося в большие сроки. Поскольку капитал приобретал материальную формуя, бизнесмен был должен быть более рациональным и уделять больше внимания долгосрочным последствиям своих решений. Известных нам примеров планирования в промышленности немного и они в значительной степени технически ориентированы и не включают в себя все аспекты деятельности организации.

Предприниматели сталкивались с серьезными проблемами в области контроля за деятельностью организации. Необходимость делегировать полномочия вследствие невозможности справиться самостоятельно с наблюдениями за всей деятельностью больших по размерам предприятий наталкивалась на нехватку обученных и доверенных менеджеров. Адам Смит отмечал, что весьма редко можно встретить менеджера, который проявлял бы такую же бдительность по отношению к чужим деньгам, как будто они были бы его собственные.

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

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

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ В РОССИИ.**

В XX веке Россия дважды совершала крупномас­штабный переход от одного типа общества к другому. В 1917 г. она перешла от капитализма к социализму, а в 1991 г. совершила обратное движение — от социализма к капитализму. В том и в другом случае глобальный пе­реход представлял собой, прежде всего, управленческую революцию.

В первой и во второй управленческой революциях выгоды от переворота получила, прежде всего, неболь­шая группа людей, стоящая у власти. В 1917 г. это была большевистская элита, ориентированная на ус­тановление диктатуры пролетариата и отвергавшая ценности западного общества, а в 1991 г. — демокра­тическая элита, отвергавшая ценности большевизма и пытавшаяся установить в стране политический плю­рализм западного типа.

Таким образом, первая и вторая управленческая революции совершались с диаметрально противопо­ложных позиций, преследовали разные цели, ориен­тировались на различные идеалы и принципы. Обе революции совершались «сверху» меньшинством насе­ления. В том и в другом случае революцию совершала группа интеллектуалов, стоящая в оппозиции к правя­щей политической элите: в1917 г. — в оппозиции к вре­менному буржуазному правительству, в 1991 г. — в оп­позиции к советскому партийному руководству. После того как революция свершалась, находящиеся в оппо­зиции интеллектуалы захватывали власть и становились правящей управленческой элитой.

Через некоторое время (примерно 5—7 лет) в пра­вящей элите намечался серьезный отход от провозгла­шенных целей и идеалов. В.Ленин повернул от идеалов коммунизма к принципам капитализма и провозгласил новую экономическую политику (НЭП). Б.Ельцин через такое же количество лет отошел от шоковой терапии и повернул к новой социальной политике. В ее основе ле­жали принципы, которых придерживались коммунисты.

Таким образом, после первой и второй управлен­ческих революций оппозиционное меньшинство, кото­рое захватывало в России власть, через короткое вре­мя отказывалось от первоначальных идеологических, а иногда и политических, претензий и превращалось в группу обычных функционеров и чиновников, для ко­торых главными вопросами были удержание власти в своих руках и решение насущных хозяйственных воп­росов. Из группы утопистов-прожектеров властвующая элита превращалась в группу прагматиков-реалистов, занимающихся решением хозяйственных и соци­альных вопросов.

Как только в управленческой элите происходил пе­релом в сторону прагматизма, немедленно открывались курсы повышения квалификации и обучения менедже­ров основам науки управления. В начале 20-х годов В.Ле­нин открыл в стране около 10 научных институтов ме­неджмента и НОТ, которые в течение 5—7 лет совершили ряд выдающихся научных открытий и приобщили тыся­чи руководителей к принципам западного менеджмента. В начале 90-х годов при косвенной поддержке Б.Ельцина в России открылись сотни школ бизнеса и менеджмента, в которых тысячи русских менеджеров познакомились с современными достижениями западного менеджмента. Десятки и сотни менеджеров отправились на стажиров­ку в Европу и США.

В результате управленческой революции 1991 г. го­сударственная власть стала вновь частной. Произошел обратный переворот: в Россию вернулся класс капита­листов-собственников. В составе совре­менной управленческой элиты России 70% партийной номенклатуры, 15% интеллигенции, ставшей бизнесме­нами, 15% криминалитета («теневиков»), которые еще при социализме встали на путь незаконного обогащения и предпринимательства. Дети и внуки большевиков, ко­торые в 1917 г. выгнали капиталистов, в 1991 г. вернули класс капиталистов в страну и сами с удовольствием пре­вратились в капиталистов.

Таким образом, в результате второй управленчес­кой революции контроль над производством перешел от наемных работников, роль которых при Советской власти выполняли партийные чиновники, к частным собственникам.

Ни первая, ни вторая революции в России не при­вели к созданию рыночного общества западного типа. Несмотря на то, что в ходе первой и второй революций кадровый состав управленческой элиты существенно обновлялся, принципы и методы руководства экономикой и людьми оставались старыми.

Таким образом, при всех управленческих рево­люциях в России сохранялась преемственность типа управления, методов и приемов управления, но не со­хранялась преемственность кадрового состава. Ни одна управленческая революция не разрушила традиций косности и рутины, которые складывались на протя­жении тысячи лет в русском менталитете руководи­телей и которые превратились в устойчивую традицию.

**ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

В античной Греции буквального аналога слову «ме­неджмент» не существовало. Самое близкое по звуча­нию и значению слово master имело значение «ведущий поиски», «умеющий разыскивать», но никак не «умею­щий руководить». Искусство управления людьми по-гре­чески именовалось «демагогией». Странно, но таким оскорбительным для современного слуха словом называли тех, кто брал на себя нелегкие и ответственные функции. «Demagogia» переводит­ся как «руководство народом», «управление страной» (demos — народ, ago — веду). Расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управле­ния — умения с помощью слова повести за собой массы людей. Расцвет риторики и ораторского искусства при­ходится, как правило, на периоды демократических ре­жимов. Большие массы людей, имевших статус свободных граждан, принудить силой к чему-либо было практичес­ки невозможно.

2 НАПРАВЛЕНИЕ. Другой метод управления — умение вести за собой при помощи физи­ческого воздействия, представлявшее собой специфику тиранического режима, неограниченную власть госуда­ря, — назывался «деспотизмом». Итак, греческое слово despoteia именовало нео­граниченную власть одного лица, стоящего над наро­дом, т. е. нечто противоположное демагогии. Однако первоначально словом «деспот» обозначали также домо­хозяина, владельца, начальника и предводителя. Демагог имеет дело с равными себе гражданами, свобод­ными в своем волеизъявлении. Для того, чтобы как-то выдвинуться, стать вождем, надо воздействовать на со­знание, разум и душу людей. Таким образом, «деспотия» — это прежде всего власть господина над рабами. Деспотизм — тип руководства, осно­ванный на самовластии, стремлении человека к нео­граниченному господству. Методы принуждения здесь неизбежны (корень «дес» в древнегреческом означал «связывать», «сковывать»).

**3 НАПРАВЛЕНИЕ**. Древнегреческое ago, даже не будучи соединен­ным с demos, несет в себе смысл руководства, управле­ния, а кроме того — ведения дела, воспитания. Стоит только поменять приставку «demos» на приставку «**paid**» (дитя), а корень «ago» оставить неизменным, и мы полу­чим новое слово — **педагогика**. Педагогика — это искус­ство воспитания и ухода за детьми. Вместе с тем, древ­негреческое «**paidagogeo**» обозначало не только «воспитывать», но и «**руководить**», «**организовывать**», «устраивать», «обучать». Первоначально педагогом на­зывался раб, провожавший ребенка в школу, либо слуга, приставленный к ребенку. Позже у этого слова появил­ся дополнительный смысл — «**вождь**», «**руководитель**».

Видимо мотивы демагогии и педагогики - универсальные управления во все исторические эпохи и у всех народов. Но в Древней Греции они впервые были обнаружены со всей яркостью и оче­видностью.

**На смену греческой цивилизации пришла римская**. В латинском языке существует слово **mancepts** — **предприниматель, подрядчик**. Первоначаль­но так назывался откупщик государственных доходов. В Древнем Риме **mancipium** обозначало **право собствен­ности и само имущество**, находящееся в чьей-либо соб­ственности. Но вот что характерно: мы опять сталкива­емся с «двоемыслием» слова. «Mancipium» обозначало, с одной стороны, неограниченную власть, а с другой — ее полное отсутствие, бесправное положение раба. По­чему такое стало возможным? Дело в том, что «mancipio» означает «передавать в собственность», покупать что-либо (или даже кого-либо). Рабы в Древнем Риме явля­лись частью имущества, собственностью рабовладель­ца. Их можно было покупать или передавать в собственность (наследовать).

Само по себе слово «mancipio» образовалось от сли­яния двух самостоятельных слов: «**manus**» и «**capio**». В латинском за словом manus тянется целая цепочка зна­чений: рука — насилие — власть — работа — труд — произведение. Экономическая категория «мануфакту­ра», определяющая конкретно-исторический способ производства, является производной опять же от двух слов: manus (рука) и factura (изготовление). Поэтому ма­нуфактура — форма предприятия, основанная на раз­делении труда и использовании ручной ремесленной техники.

А что же означает «capio»? Нетрудно догадаться, что перед нами — прародитель самого главного термина со­временной экономики — капитала. Действительно, capio обозначает приобретать, наследовать, прибирать к рукам, присваивать. Теперь сравним ряды значений двух слов — manus и capio. Мы видим их смысловое и содержательное сходство: производить и накапливать, трудиться и присваивать. **Поэтому mancepts и перево­дится как «предприниматель» — человек, заработавший капитал своими руками, своим трудом, не только упор­ством, но также хитростью и ловкостью**.

Неожиданную интерпретацию современного тер­мина «менеджмент» предлагает немецкий историк И.Шайд. Он выводит его этимологию из итальянского **maneggiare** — умения управлять лошадью. Но причем здесь лошадь? Никакого сходства между двумя терминами вроде бы нет. С одной стороны, пред­приниматель и капиталист, с другой — искусный наезд­ник. Что между ними общего? Слова, похожие только по звучанию, имеют совершенно разные, чуть ли не про­тивоположные смысловые ряды. Однако не будет торо­питься с выводами.

Английское слово «manage» означает не просто уп­равлять, но ухитряться, не просто руководить, но умуд­ряться. Иными словами, не «вкалывать» в поте лица, а ловчить, ловить удачу, укрощать или усмирять других. Умение управлять лошадью заключается в том, чтобы она «исполняла определенные движения, которые, бу­дучи на свободе, она выполняет в некоторых условиях совершенно свободно». «Управление есть совокупность искусства и науки, задача которых, во-первых, стиму­лировать людей и направлять их , чтобы они действова­ли в рамках порученного им дела так же, как они посту­пали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и послед­ствий каждой конкретной ситуации; и, во-вторых, объе­динять деятельность всех людей внутри организации...».

Предприниматель — частный собственник, вла­делец капитала. Когда фирма небольшая, он самолич­но справляется и с экономическими, и с техническими, и с собственно управленческими задачами. Но **когда масштабы предприятия расширяются**, ему **требуется профессиональный помощник**. **Менеджер — наем­ный работник, а не компаньон капиталиста**. Он иску­шен в том, с чем предприниматель справляется не столь успешно.

В книге «Менеджмент и Макиавелли», получившей широкую известность на Западе, Энтони Джей делает весь­ма любопытные наблюдения о значении интересующих нас понятий. Слово «менеджер», по мнению американского социолога, несет оскорбительный, уничи­жительный оттенок. Ведь в него вкладывается такой смысл: менеджер — тот, кто назначен собственником выполнять кое-какие дела в его отсутствие. Менеджера эпохи перво­начального накопления воспринимали то как «заместите­ля» капиталиста, то как «мальчика на побегушках».

Слово «менеджер», по мнению Э.Джея, восходит к тем незапамятным временам, когда собственник шахты или медеплавильного завода не мог поспеть сразу во все места, т. е. не мог осуществлять личный надзор за про­стыми, в сущности, производственными процессами. Вот он и нанял помощника, руководившего в его отсут­ствие. Менеджеры тогда рекрутировались даже из сре­ды рабочих и на них перекладывались самые неприят­ные задачи, которые до того выполнял работодатель.

**ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**ФРЕДЕРИК ТЕЙЛОР: ПРИНЦИПЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ, НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.**

**ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ШКОЛЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В** **США**. Центр развития теории и практи­ки менеджмента в начале XX века переместился из Анг­лии в Америку. Деятельность предшественников «науч­ного менеджмента» отражала характерные тенденции эпохи классического капитализма — свободную рыноч­ную экономику, индивидуальное предпринимательство, господство средних и небольших предприятий. Органи­зация труда и управления в такой «локальной экономи­ке» не требовала систематического применения науки, да и сама наука еще не была доминирующим обществен­ным институтом, главной производительной силой про­мышленности. Так обстояло положение дел в Англии.

Иная ситуация складывалась в конце XIX — начале XX века в США, которые по техническому уровню про­изводства вошли в число мировых лидеров. Главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес — крупные и сверх­крупные корпорации. Именно этот период, а не более поздний, как это иногда считается, был самым благопо­лучным для их развития.

В Америке, писал П.Друкер, крупные корпорации со­ставляют меньшинство, но это такое меньшинство, кото­рое задает типическую структуру общества, поведение людей, их образ жизни. Корпорации, находясь в числен­ном меньшинстве, определяют качество жизни общества, они, как и всякий лидер, задают идеал, к которому стре­мится большинство нации, потому что жизнедеятельность общества определяет не статистическая масса, а динами­ческие элементы. Большой бизнес выступает основой лю­бого индустриально развитого общества. Он финансиру­ет и вызывает к жизни также большую науку. Даже профсоюзы и органы правительственной администрации есть не что иное, как социальный ответ на феномен боль­шого бизнеса.

В этот период можно наблюдать интересное противоречие: в структуре и организации делового предприни­мательства в США происходили огромные изменения: создание огромных национальных и мультинациональных корпораций; напротив, изменение организации труда в цехе и на предприятии происходило крайне медленно. Устарела и социальная организация труда на предприятии, центральной фигурой которой был мастер. Его власть была практически неограниченной: он отвечал за управление производством, себестоимость продукции, руководство персоналом. Мастер единолич­но нанимал и увольнял рабочих, продвигал их по службе или же понижал, контролировал систему обучения ра­бочих, распределение заданий, отвечал за соблюдение дисциплины, устанавливал часы работы, время присут­ствия и нормы выработки. Понятно, что его реальная роль на производстве немногим уступала роли управ­ляющего.

Отмечая различия в развитии индустрии континен­тальной Европы и Северной Америки, некоторые спе­циалисты указывают, что американцы начали с механиза­ции всего комплекса операций, в то время как европейцы склонны были механизировать отдельные операции, например, ткачество или прядение. В результате в Англии были более совершенные станки, а в США — сбо­рочные линии и конвейеры.

В Англии техническая мысль развивалась в рамках академической науки, так сказать, на государственной основе, а затем уже, через какое-то время, достигла прак­тики. Американцы заимствовали в готовом виде лучшие технические идеи европейцев и тут же претворяли их в конкретные технические модели. Подход североамериканцев был более гибким и скорым, внедре­ние техники в меньшей степени опутано бюрократичес­кими сетями. Центрами технического прогресса в Евро­пе чаще служили государственные учреждения и университеты, а в США — предприятия. Передовые фирмы имели хорошо оснащенные лаборатории, зани­мающиеся практическим внедрением технических дос­тижений.

**БИОГРАФИЯ ТЕЙЛОРА**

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915) родился в из­вестной и состоятельной филадельфийской семье. Роди­тели придерживались прогрессивных взглядов, вели на­сыщенную интеллектуальную и культурную жизнь, прививая своим детям (которых было у них трое) высо­кие моральные принципы. Влияние родителей, путеше­ствие по Европе, обучение в привилегированной школе позволили Тейлору получить разносторонние и достаточ­но глубокие знания. Известно, что его отец, прекрасно знавший классическую литературу и искусство, стремил­ся направить сына по гуманитарной стезе.

Однако, к огорчению родителей, молодой Тейлор не пошел по их стопам. Он выбрал карьеру инженера и предпринимателя. Может быть, на его выбор повлиял характер—твердый, решительный, целеустремленный, может — интеллектуальная обстановка той среды, в ко­торой ему пришлось социализироваться. Насыщенная деловая жизнь Филадельфии, многочисленные знако­мые семьи Тейлоров — бизнесмены, промышленники, политические деятели, цвет интеллигенции, — несом­ненно, подействовали на формирование личности того, кто в будущем так прославил Америку.

Тейлор окончил Стивенсовкий институт, получил фундаментальную подготовку по инженерным и матема­тическим наукам, активно увлекался спортом — легкой атлетикой, бейсболом, крикетом, футболом, туризмом, коньками, гимнастикой. Одновременно он усиленно за­нимался теоретическими науками и экспериментами, сделал немало изобретений в области организации про­изводства и металловедения, некоторые из них — на ми­ровом уровне. Своему главному изобретению он посвя­тил 26 лет, вместе с Бартом сконструировав специальную линейку. С ее помощью можно было оперировать четыр­надцатью независимыми переменными — задача, кото­рую не под силу было решить ни одному прикладному ма­тематику того времени. О его упорстве и терпении можно, по­жалуй, слагать легенды. Так, эксперименты по резанию металлов Тейлор неустанно проводил в течение четвер­ти века, испробовав десятки тысяч опытов, подбирая различные сплавы, конструкции резцов, манипулируя скоростью и углами наклона.

Несмотря на блестящие перспективы, открывшие­ся перед ним благодаря происхождению и социальному статусу семьи, Тейлор начал жизненный путь простым рабочим, в качестве модельщика рабочего на металлургическом предприятии. Там Тейлор прошел за 6 лет путь от рабочего до главного инженера. Осознавая необходимость технического образования он поступил на заочное отделение технологического института и получил степень инженера - механика в 1883 году. Впоследствии стал пайщиком нескольких крупных компаний. А под конец жизни стал миллионером, известным всему миру публицистом и консультантом, преподавателем в лучших американских университетах и школах бизнеса.

Несомненно, Тейлор символизировал — причем в самых ярких чертах — новый тип менеджера: спортив­ного вида предприниматель, умеющий ценить свое слово и уважающий собеседника, прекрасно и всесторонне образованный инженер, знающий в совершенстве все тонкости экономики и производства. Ему постоянно приходилось с чем-то бороться — с сопротивлением профсоюзов, групповым эгоизмом рабочих, завистью коллег и косностью промышленников.

Творческое наследие Тейлора многогранно, его мож­но отнести и к менеджменту, и к индустриальной социо­логии. В социологии труда он изучал вопросы рестрикционизма («работы с прохладцей», как он выражался), группового взаимодействия и групповой динамики, а так­же отношение к труду, стимулирование, мотивацию и организацию труда.

В отличие от многих специалистов, создающих управленчес­кие теории, Тейлор был не ученым-исследователем или про­фессором школы бизнеса, а практиком. Широкая известность пришла к Тейлору в 1912 г. после его выступления на слушаниях специального комитета палаты пред­ставителей американского конгресса по изучению систем цехо­вого менеджмента. Более или менее четкие очертания система Тейлора приобре­ла в 1903 г. в его работе «Управление циклом» и получила даль­нейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента», где Тейлор сформулировал ряд постулатов, которые впослед­ствии получили название «тейлоризм».

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

На смену расплывчатым и дос­таточно противоречивым принципам управления, пред­лагавшимся предшественниками Тейлора, пришла строгая научная система знаний о законах рациональной органи­зации труда. Ее составными элементами служи­ли математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изуче­ния времени и движений (хронометраж), способ расчле­нения и рационализации трудовых приемов, инструкци­онные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм «научного менеджмента».

Каждый из элементов порознь еще не составлял сути «научного менеджмента», поскольку представлял собой отдельные технико-организационные мероприя­тия. Движущей причиной, душой новой системы высту­пили четыре научных принципа, которые Тейлор назы­вал законами управления.

1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо-практические методы работы, на­учное исследование каждого отдельного вида трудового действия.

2. Отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев. (Позже такую процедуру ученые назвали профотбором, профконсультированием и профобучением.)

3. Сотрудничество между администрацией и рабо­чими в деле практического внедрения НОТ.

4. Равномерное и справедливое распределение обя­занностей (ответственности) между рабочими и менед­жерами. Будучи необходимым участником производ­ственного процесса, каждый из них должен точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.

**ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ.**

Система сдельной работы, введенная еще задолго до Тейлора, поощряла побудительные мотивы и инициативу тем, что оплачивала выпуск продукции. Такие системы полностью провалилась до Тейлора, так как стандарты были плохо установлены, а работодатели урезали зарплату рабочим, как только те начинали зарабатывать больше. Рабочие ради защиты своих интересов скрывали новые более прогрессивные методы и приемы работы и совершенствования. Помня о прошлом опыте урезания зарплаты при превышении определенного уровня, рабочие пришли к соглашению относительно производительности и заработка. Тейлор не порицал этих людей и даже симпатизировал им, так как чувствовал, что это были ошибки системы. Недостатки старой системы оплаты труда:

1. рабочим платили за служебное положе­ние, но не за индивидуальные способности (энергию, тру­долюбие, умения), иначе говоря, оплачивалось присут­ствие человека на работе, а не его трудовой вклад;
2. одинаково оплачивались ленивые и добросовестные рабочие, тем самым легализировался и институализировался уравнительный принцип;
3. адми­нистрация бесконтрольно понижала расценки, а рабочие отвечали ограничением производительности;
4. для рабо­чего важной являлась гарантия сохранения зарплаты, а не количество выполненной работы;
5. рабочие не инте­ресовались убытками предприятия, администрация не была заинтересована в изучении фактического времени выполнения задания;
6. не существовало заинтересован­ного сотрудничества предпринимателей и рабочих.

Он предложил прибавить 30 или 60% к зарплате, если выработка рабочего увеличится на 100%. Остаток пойдет на опла­ту делового риска и усовершенствований, необходимых при любой рационализации труда. Передовой рабочий не захочет трудиться рядом с ленивым соседом и получать поровну с ним. Он потре­бует более высокой оплаты и будет прав. Стало быть, для него надо создать подходящие условия: своевременно обеспечить сырьем, инструментом и технической доку­ментацией, без задержек снабжать деталями, обучить профессиональным навыкам, поставить распорядитель­ного и компетентного администратора. Кроме того, надо так построить систему оплаты труда работника, чтобы за брак и намеренные ошибки, за работу с прохладцей он наказывался, а за отличную работу — дополнительно вознаграждался. Сегодня это азбучная истина, но сто лет назад изобретение дифференциальной системы оплаты явилось большим шагом вперед.

Основной принцип дифференциальной системы гласил: отстающие штрафуются, передовики награжда­ются, а середняки получают норму. Другими словами, если человек на 100% выполнял норму выработки (урок-задание), то он получал обычный оклад. Если он пере­выполнял на 101—120%, то получал премию. А если он недовыполнял норму, то депремировался: из его оклада вычиталась соответствующая доля.

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

1. каждый рабочий должен получать наиболее сложную для него работу;
2. каждый рабочий должен призываться выполнить максимум работы, на который способен первоклассный рабочий;
3. каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, доложен получать надбавку от 30% до 100% за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

Задачей менеджмента было нахождение работы, для которой данный рабочий подходил лучше всего, содействие ему в становлении первоклассным рабочим и обеспечение его стимулами для наивысшей производительности.

Критиковал участие работника в прибылях компании:

1. участие всех в прибылях не обращало внимания на вклад отдельного человека, отбивало охоту работать;
2. отдаленность вознаграждения.

Награду Тейлор представлял не только как денежное вознаг­раждение. Он всегда советовал предпринимателям идти на ус­тупки рабочим, ибо эти уступки — тоже награда, так же, как и различные полуфилантропические нововведения: организация бань, столовых, читален, вечерних курсов, детских садов и т.д. Все это Тейлор считал ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время тот сделает в 3—4 раза больше, чем в обычных условиях.

Психологическое воздействие на рабочих, которое рекомен­довал Тейлор, иногда принимало оригинальные формы. Так, на одной фабрике, где работали преимущественно молодые жен­щины, был приобретен огромный породистый кот, который сделался любимцем работниц. Игра с этим животным во время перерыва улучшало их настроение, в связи с чем они с боль­шей энергией принимались за работу.

Он видел взаимный интерес в сотрудничестве, а не конфликте между рабочими и менеджментом. Он критиковал практику работодателей найма дешевого труда и выплаты возможно низшей зарплаты, как и требования рабочих об оплате своего труда по максимуму. Тейлор выступал за высокую оплату труда первоклассных работников, стимулируя их работать производить больше стандарта благодаря эффективным условиям и с меньшими затратами усилий. Результатом была высокая производительность труда, которая выливалась в меньшие затраты на единицу продукции для работодателя и большую зарплату для рабочего.

Выступал против деятельности профсоюзов. Для Тейлора членство в профсоюзе лишало человека возможности реализации своих способностей и желаний. Люди должны поощряться в стремлении стать лучше и заработать больше, а профсоюзы «уберегали» его от труда.

**ХРОНОМЕТРАЖ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТ**

Тейлор придерживался принципа: контролировать не производительность рабочего, а метод его работы.

Изучение времени операций стало основой всей системы Тейлора. Оно сформулировало основу научного подхода к работе и имело две фазы: аналитическую и конструктивную. При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, часть из которых отбрасывалась. Затем измерялось и фиксировалось время, затрачиваемое на каждое элементарное движение в исполнении наиболее умелого и квалифицированного ее исполнителя. К этому записанному времени добавлялся процент, чтобы покрыть неизбежные задержки и перерывы, и так же другие проценты, отражающие новизну работы для человека и необходимые перерывы на отдых.

Конструктивная фаза включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Более того, эта фаза вела к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

В качестве примера эффективного использования на практи­ке принципов «научного управления» можно привести следую­щую ситуацию. Работники компании «Бетлехем Стил» (США) ежедневно вручную отгружали уголь различных сортов. Тейлор, определивший, что в зависимости от переносимого материала нагрузка одной лопаты колебалась от 4 до 30 фунтов, с помо­щью экспериментов смог установить, что оптимальная (с точ­ки зрения меньшей утомляемости рабочего) нагрузка лопаты равна 21 фунту. По его предложению были изготовлены лопаты различных видов, соответствующие сорту отгружаемого угля. Число грузчиков на сортировочной станции впоследствии было умень­шено с 500 до 150 человек, что сэкономило фирме 80 тыс. дол. в год; среднее число тонн угля, перегружаемое одним рабочим в день, возросло с 16 до 59; средняя заработная плата работни­ков увеличилась в 1,5 раза.

Но с самого начала новаторские методы Тейлора натолкнулись на сопротивление различных групп людей: управленческих работников, представителей местной общины и профсоюзов. Так, научно определив лучший способ погрузки чугунных болванок на платформу, Тейлор добился повышения производительности труда на 362% при увеличении зарплата рабочих на 61%. Результаты введения этого новшества были следующие. Владельцы домов и магазинов выступили против, поскольку новая практика могла привести к сокращению рабочей силы и падению их доходов. Те рабочие, которые протестовали против сокращения, были отправлены Тейлором на другие работы в компании, где они лучше подходили и стали зарабатывать больше. Пресса обвиняла Т. в том, что он повышал зарплату рабочим на 61% в то время как производительность труда увеличивалась на 362%.

На эти обвинения он отвечал в соответствии со своей философией менеджмента: от применения его методов выигрыш общества заключался в росте производительности, получении более высоких прибылей для хозяев и более дешевых товаров для потребителей, как и повышении доходов рабочих.

Наибольшее недовольство менеджеров вызывало внедрение учета стоимости всех расходов - по отдельным операциям, приказам и т.п. По сути дела это была количественная оценка труда каждого менеджера. Стоимостный подход стал ежедневной практикой при планировании и контроле. Система была настолько эффективной, что менеджмент пытался избавиться от нее.

Неприятие методов научного менеджмента побудило Тейлора к уходу из промышленности. С 1901 года он начинает излагать свою систему в лекциях и письменных работах. Спустя три года он становится Президентом Американского общества инженеров-механиков. Он много путешествовал ради чтения своих лекций. Основным местом преподавания был Гарвард, где его зимние циклы проводились с 1909 по 1914 годы. Не будучи слишком изящным или лаконичным в письме и лекции, он был исключительно интересным лектором, так как иллюстрировал теоретические положения примерами и языком своих собеседников-рабочих, анекдотами и слэнгом простонародья.

**ПЛАНИРОВАНИЕ.**

Понимая, что его система работы зависит от тщательного планирования, он основал концепцию управлениями заданиями. Менеджмент по заданиям состоял из 2 частей:

1. каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точными указанием времени для каждого этапа работы;
2. рабочий, выполнивший задание в определенное время получал более высокую зарплату, в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок.

Задание было основано на детальном изучении времени, методов, приборов и материалов. Будучи однажды определенными и порученными первоклассным (образцовым) работникам эти задания в будущем не требовали затрат времени и энергии менеджера, который мог сосредоточиться на организации общей системы работы. Непосредственной проблемой организации было направление усилий менеджмента на планировании работы и руководстве по ее завершению.

Типичный менеджер тех дней не умел и не занимался планированием. Его новый стиль управления начался с отделения планирования работы от ее исполнения, что стало заметным достижением его времени. Тейлор разделил ответственность на две основные сферы: обязанности по исполнению и по планированию. В исполнительской сфере мастер руководил всей подготовительной работой перед подачей материала в машину. Мастер - скоростник начинал свою работу с момента, когда материалы загружены и отвечал за настройку станка и орудия труда. Инспектор отвечал за качество работы, а механик по обслуживанию нес ответственность за ремонт и поддержание рабочего состояния оборудования. В сфере планирования технолог определял последовательность операций и передачу изделия от одного исполнителя или машины к последующему исполнителю или машине. Нормировщик (клерк по технологической карте) составлял письменную информацию об инструментах, материалах, нормах выработки и прочих технологических документах. Нормировщик по труду и стоимости рассылал карточки для регистрации затраченного на операцию времени и стоимости убытков, и обеспечивал возврат этих карточек. Клерк по кадрам, следящий за дисциплиной, вел карточки учета достоинств и недостатков каждого работника, служил миротворцем, т.к. улаживал производственные конфликты и занимался наймом и увольнением сотрудников.

Тейлор не видел противоречий в своей системе с принципом единства команды, характерного для военной системы. Он считал, соблюдалось правило единоначалия, так как каждый из них руководил отдельной сферой деятельности. Со своей идеей и главной целью менеджмента в создании гармонии и общности интересов рабочих и нанимателей Тейлор полагал, что дух кооперации будет предотвращать возможные конфликты в функциональной системе менеджмента. При новой системе более легким становилось обучение мастеров, так как каждому нужно знать лишь определенные, ограниченные узкой сферой деятельности, обязанности.

Однако, следует заметить, что нигде, кроме как у самого Тейлора, система функциональных менеджеров не срабатывала. Отдельные авторы считают, что функциональная концепция деятельности мастеров не получила широкого распространения по причине отсутствия всесторонне подготовленных менеджеров, умевших использовать узко функциональных мастеров, а не по причине осложнения действия принципа одного начальника для рабочего. В сущности, функционализация была попыткой децентрализации управления, направленной на изменение обязанностей главного менеджера.

Тейлор также отмечал, что принципиальной целью менеджмента должно стать обеспечение максимального процветания нанимателя соединенное с максимальным процветанием каждого работника. Во взаимосвязи этих двух компонентов он видел долгосрочную возможность удовлетворения интересов обеих сторон. Для этого необходимо применить его методы эффективного управления низшим звеном на всю систему менеджмента вплоть до национального уровня.

**ГАРРИНГТОН ЭМЕРСОН И ЕГО 12 ПРИНЦИПОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

*Гаррингтон (***Харрингтон)** *Эмерсон* (1853-1931) – теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка. Сын бродячего священника родился, в Трентоне штата Нью-Йорк в 1853 г., учил­ся в Германии, Англии, Франции, Италии и Греции, говорил на 19 языках,

Свою карьеру Эмерсон начал профессором совре­менных языков в университете штата Небраска (1876— 1882). Уже здесь он зарекомендовал себя как человек нового типа, активно выступающий против академичес­кого традиционализма. В 90-е годы Эмерсон занимает­ся созданием электрических кораблей, прокладкой те­леграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. Кроме того, он пытался (правда, безуспешно) получить средства для постройки электрокорабля для кругосветного путешествия. В другой раз он хотел воз­двигнуть судоверфь в Вашингтоне и построить подвод­ную лодку с неглубокой осадкой для русского флота.

С 1901 г. работал консультантом по менеджменту, участвовал в общественной жизни, но по-настоящему перелом в судьбе Эмерсона произо­шел в 1903 г., когда его пригласили консультантом в на­циональную железнодорожную компанию Burlington Railroad, для которой он за­нимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями. За заслуги по внедрению системы калькуляции затрат, ведения учета и премиальной заработной платы он получил мировое признание как «первый инженер по эффективности».

В 1900 г. издает книгу «Производительность труда как основание для управления и оплаты труда». В 1908 г. Эмерсон по результатам собственного опыта написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и зара­ботной платы», которая стала своеобразным евангелием менеджмента пер­вой половины XX в.

В 1910 г. Ко­миссия по регулированию торговли между штатами рассматривала конфликт между группой фирм — отпра­вителей грузов и железнодорожными компаниями, стре­мившимися под предлогом высоких издержек на зарп­лату повысить тарифы. Привлеченный в качестве эксперта Г. Эмерсон доказал, что применение научных методов позволит железнодорожным компаниям сни­зить издержки на 1 млн. долл. ежедневно. Компании по­терпели поражение.

В 1912 г. у Эмерсона выходит еще одна книга «Двенадцать принципов производительности», которая у нас издана в 1931 г. под названием «Двенадцать принципов производительности», Его труд вызвал большой интерес и привлек к себе внимание специалистов и предпринимателей не только в США, но и в других странах. В то время писали: "Эти принципы могут быть приняты за мерило. С помощью этого мерила могут быть обследованы любое производство, любое промышленное предприятие, любая операция; успешность этих предприятий определяется и измеряется степенью отклонения их организации от двенадцати принципов производительности". С 1923 г. возглавлял Эмерсоновскую компанию инженеров по производительности. В зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом ме­неджмента, посетил Советский Союз, где высоко оцени­вал промышленные достижения русских.

В последние годы Эмерсон полу­чил известность как индустриальный инженер, предприниматель и писатель. Изящный стиль, остроум­ная и экспрессивная манера изложения нравились чи­тателям. Его книги стали бестселлерами.

Всю свою жизнь посвятил изучению проблем эффективности. Имел своеобразный взгляд на *связь между эффективностью* и *структу­рой организации.*

Было отмечено, что малые предприятия могут конкурировать с крупными организациями. Казалось бы, крупная компания может закупать большие партии то­варов, получать скидки и экономию от операций в больших масшта­бах, и на этом повышать эффективность. Но исследования Эмерсо­на показали, что в больших организациях (особенно в некоторых отраслях) часто происходит **эффект уменьшения отдачи от масштаба.** Такой эффект часто возникает на крупных фирмах из-за большой организационной структуры и недостаточной согласованности в ин­формационных потоках и решениях. Таким образом, эффективность за счет размеров организации, увеличения масштаба и роста объемов производства имела границы, начиная с определенных показателей эффективность (за счет размеров) не увеличивалась. Решение проблемы снижения эффективности он видел в улучшении **организации управления,** и, прежде всего — ее **организационной структуры.**

Наиболее распространенными были линейная, функцио­нальная и штабная структуры. Эмерсон заметил, что возможно такое сочетание линейной и штабной форм, которое за счет организованно­сти может повысить эффективность организации. Подобное сочета­ние должно стать основой в разработке функций штабов и взаимоот­ношений линейных и штабных менеджеров.Штабной персонал обладает большими специальными знаниями, необходимыми для линейных работников в процессе принятия управленческих решений. Линейный работник в любое время должен иметь возможность извлечь выгоду из штабных знаний и штабной помощи.

Линейному менеджеру X. Эмерсон предоста­вил правомочия принятия решений, для штаба же были предложены следующие функции:

1) людские ресурсы — отбор, подготовка, организация, распределе­ние и перераспределение рабочих заданий;

2) машины и оборудование — помощь в правильной расстановке и обслуживании;

3) материалы и методы — доставка в нужное место и время и разра­ботка оптимальных методов труда.

Советы службы кадров должны быть доступными для всех организационных уровней и сосредотачиваться на планировании: Дело службы кадров - не выполнять работу, а устанавливать стандарты и идеалы, так, чтобы линия могла работать более эффективно.

Считал также, что каждая иерархическая ступень управления создается для улучшения обслуживания нижестоящей ступени, а не для облегчения положения вышестоящих звеньев управления. Не надо смотреть на управленческую пирамиду сверху вниз и считать, что подчинен­ный является продолжением и расширением личности начальника или работодателя. На самом же деле «началь­ник существует только для того, чтобы делать произво­дительную работу подчиненного — работу, которая к расширению начальствующих личностей никакого от­ношения не имеет». В том нет ничего необыч­ного, ведь и человек обслуживает станок, который про­изводит материальную продукцию, а не самого себя, хотя он считается главным субъектом производства.

Итак, возводить управленческую пирамиду надо снизу, отталкиваясь от оборудования как от фундамен­та этой пирамиды. Каждый следующий уровень созда­ется по функциональному признаку, его цель — обслу­живать нижестоящих. Техника и оборудование, на обслуживании которых сфокусирован весь менедж­мент, существуют не сами для себя, а ради удовлетворе­ния нужд потребителей. Паровозы и вагоны существу­ют только ради перевозки грузов и людей, и эта цель является главной. Если Эмерсон, как и другие предста­вители «научного менеджмента», говорит о функцио­нальной привязанности человека, то подразумевает не человека в собственном смысле, не личность, а рабоче­го, т. е. исполнителя определенной социально-профес­сиональной роли. Человек и рабочий, стало быть, не одно и то же. Индивид существует ради оборудования только как часть производственного механизма, как произво­дитель материальной продукции. Но оборудование, в свою очередь, существует ради того же индивида как части общественного организма, т. е. как потребителя.

Понятие производительности, или эффективности, есть то основное, что внес Эмерсон в науку управления. В попытках решить проблему неэффективности пришел к такому выводу: «работать напряженно — значит, прилагать к делу максимальные усилия; работать производитель­но — значит, прилагать к делу усилия минимальные». Исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству, независимо от рода его деятельности.

**Эффективность-это максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами**. Именно Эмерсон выдвинул этот термин как основной для рационализаторской работы, и вокруг этого термина построено все изложение книги.

Расчленил процесс труда на составные части и тщательно изучил каждую из них. Все это позволило ему сформулировать 12 принципов производительности, которые дают возможность увеличить производительность труда в любой сфере деятельности: производстве, транспорте, строительстве, домашнем хозяйстве и т. д. Эти принципы дошли до наших дней как система понятных и ясных правил деятельности организации. Однако следует учитывать, что книга Г. Эмерсона написана в иную эпоху, при других социально-экономических условиях и при другом уровне развития производительных сил.

Приведем их в упрощенной трактовке.

12 принципов производительности:

**1. Четко сформулированные идеалы и цели.** Идеалы руководите­ля должны быть доведены до каждого работающего. Разрушительная путаница разнородных борющихся, взаимно друг друга нейтрализующих идеалов и стремлений чрезвычайно типична для всех американских производственных предприятий. Никаких противоречий не должно быть между машинистом и диспетчером, между диспетчером и расписанием,

**2. Здравый смысл.** Создать творческую созидательную организацию, тщательно выработать здравые идеалы, чтобы затем твердо проводить их в жизнь, постоянно рассматривать каждый новый процесс не с ближайшей, а с высшей точки зрения, искать специальных знаний и компетентного совета повсюду, где только можно их найти, поддерживать в организации сверху донизу высокую дисциплину, строить всякое дело на твердой скале справедливости - вот основные проблемы, к немедленному разрешению которых призван здравый смысл высшего порядка

**3. Компетентная консультация профессионалов и совершенст­вование процесса управления на основе их рекомендаций.** Талантливый председатель правления трансконтинентальной железной дороги оказался в большом затруднении в связи с разливом реки, которая размыла полотно, проходившее по склону холма. Высококвалифицированные инженеры советовали отодвинуть полотно в сторону, что обошлось бы в 800 тыс. долл. Председатель вызвал подрядчика и дорожного мастера-ирландца. Они спешно выехали на место происшествия в личном вагоне председателя правления и целый день пробродили там, изучая местность.

По их совету и плану было выкопано несколько канав, которые и отвели воду от холма Все работы обошлись в 800 долл. и увенчались полнейшим успехом.

Подлинно компетентный совет никогда не может исходить от одного человека. В каждой организации необходимо создать отдел рационализации, который бы вырабатывал рекомендации по совершенствованию управления во всех подразделениях. Прямые или косвенные указания нужны нам от всякого человека, знающего в том или ином вопросе больше других; мы не можем и не должны останавливаться на сведениях последней недели, последнего месяца, года, десятилетия или даже столетия, но обязаны всегда пользоваться специальными знаниями, которые сегодня находятся в руках немногих, но завтра распространяться по всему миру.

**4. Соблюдение строгой дисциплины** на основе стандартных письменных инструкций, полного и точного учета, использования системы вознаграждений**.**

При действительно рациональном управлении особых правил дисциплины почти нет, а наказаний за их нарушение еще меньше. Зато есть стандартные писаные инструкции, из которых каждый работник знает, какова его роль в общем деле, точное определение обязанности, есть быстрый, точный и полный учет всех существенных действий и результатов, есть нормализованные условия и нормированные операции, есть, наконец, система вознаграждения за производительность.

Почти на всех производственных предприятиях рабочие и служащие недостаточно дисциплинированы, администрация обращается с ними недостаточно честно и справедливо,

Если определенные идеалы имеются у одних работодателей, то этого еще недостаточно; идеалы эти должны быть переданы и всем рабочим, и служащим, а кто изучал массовую психологию, тот знает, что сделать это очень легко. Но ожидать от среднего рабочего, чтобы он глядел на дело с более широкой точки зрения, чем та, которая открывается ему с его рабочего места, нелепо. Если это рабочее место неопрятно, грязно, беспорядочно, если рабочий не имеет необходимых удобств, то ни самые усовершенствованные машины, сооружения, ни вообще вся та масса лишенного оборудования, на которую мы возлагали в прошлом столько надежд, рабочего не вдохновят.

**5. Справедливое отношение к персоналу**. Этот принцип предполагает повышение квалификации работника, улучшение условий его труда и жизни. Оплата труда должна способствовать получению хороших результатов, но при этом долж­на оставаться надежда на лучший результат и завтра.

**6. Наличие своевременного, полного, надежного и постоянного учета.** Документальный учет дает больше информации для управления, предупреждает, позволяет восстановить предшествующие факты и строить прогнозы на бу­дущее.

Только тот, кто учитывает все количество и все цены, кто учитывает эффективность того и другого, учитывает применительно ко всем расходуемым материалам, будь то тонна рельсов или пинта нефти, только тот, кто учитывает израсходованное время, почасовую ставку и производительность труда по каждой операции, кто учитывает рабочее время и почасовую эксплуатационную стоимость машин (опять-таки по каждой операции), только тот может действительно применять все остальные принципы и достигать высокой производительности.

**7. Диспетчеризация (регулирование производства), как неотъемлемая часть планирования.** Эмерсон долгое время был связан с работой железнодорожного транспорта, поэтому использовал терминоло­гию этой отрасли для определения принципа, гарантирующего последовательность и точность календарного планирования как составной части планирования и деятельности менеджера.

Самый термин "диспетчерство" заимствован из практики службы движения, и потому в своей работе мы приняли организацию этой службы. Поскольку в мастерской машинисту поезда соответствует мастер, пришлось создать над ним новую должность диспетчера, причем рабочее место этого диспетчера связали со всеми оперативными рабочими с помощью телефона и курьерской службы. Что же до системы диспетчерского учета, то ее заимствовали из банковской практики. Сотрудник, принимающий от вкладчика деньги, записывает сумму в его личную книжку и одновременно кредитует ею кассовую книгу банка и лицевой счет вкладчика. Когда же вкладчик выпишет чек и предъявит его в окошечко, где выдаются деньги, сотрудник выплачивает ему надлежащую сумму и опять-таки дебетует ею как кассовый, так и лицевой счет. К концу дня кассовая наличность должна быть равна сальдо всех счетов.

Точно так же организуется и диспетчерский учет: на диспетчерской доске, как в кассовой книге, учитывается вся заданная работа. Немедленно по выполнении каждая операция заносится не дебет соответствующего наряда.

Практика показала, что лучше диспетчировать хотя бы и ненормированную работу, чем нормировать работу, не диспетчируя ее. Здесь дело обстоит так же, как и в службе движения, где лучше диспетчировать поезда, хотя бы и не по расписанию, чем пускать их по расписанию, но потом не диспетчировать ход.

Диспетчерство, подобно всем прочим принципам, представляет собой область науки управления, некоторую часть планирования; но хотя глаз и различает его, как отдельный камешек мозаики, не ощупь оно должно быть неосязаемо, как тот же камешек. Прекраснейшим и совершеннейшим примером диспетчерства является распорядок питания здорового человека, начиная с того момента, как он подносит кусок ко рту, и кончая восстановлением разрушенных внутренних тканей. Сознательно мы ощущаем только приятный вкус пищи, а весь великолепно организованный дальнейший путь, по которому каждая молекула съеденного куска достигает своего конечного назначения, остается для нас незаметным.

**8. Стандарты и графики (расписание работ)** для возможности количественной оценки труда.

При выработке норм и расписаний человеческой работы надо сначала классифицировать самих людей, самих рабочих, а затем дать им такое оборудование, обставить их таким образом, чтобы они могли, не затрачивая добавочных усилий, вырабатывать в шесть раз, в семь раз, а может быть, и в сто раз больше, чем теперь. Выработка рациональных трудовых норм для людей требует, разумеется, точнейшего хронометража всех операций.

**9.** **Нормирование, стандартизация операций** на основе рациональных приемов их выполнения, использование хронометража. Одно дело - строить броненосец, подбирая и собирая детали по мере того, как они поступают с заводов, это будет система случайная. Другое дело - сначала выработать план, назначить всем деталям определенные сроки, определенные размеры, определенные места, определенную выработку. А затем постепенно выполнить и собрать все эти детали с точностью и аккуратностью хода часов. Тут такая же разница, как между течением песка через случайное, не нормализованное отверстие и точностью хронометра. Ценные результаты случайностью не достигаются.

Нормирование позволяет устанавливать нормы времени и расцени с учетом выявления неиспользованных резервов роста производительности труда. На величину норм влияет уровень механизации и автоматизации производства. Нормы и расценки не должны пересматриваться без изменения условий организации труда (например, на пошив платья нужно 2 метра ткани: дать меньше – получишь платье-урод, дашь больше – перерасход и в конечном итоге неэффективность; эта деталь должна изготавливаться при такой-то температуре, под таким-то давлением, рабочим такой-то квалификации.)

10. **Нормализация условий работы,** как предпосылка роста производительности труда.Имеются два различных способа нормализации или приспособления условий: либо нормализовать себя таким образом, либо нормализовать внешние факты.

Для того, чтобы жить полной жизнью, каждому индивиду предоставляются лишь два возможных пути: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям.

Нормализованные условия необходимы нам для точного, быстрого, полного учета, и для составления точных расписаний. Таким образом, прежде чем говорить о расписаниях, нам следовало бы изложить нормализацию условий. Но не составив хотя бы теоретического расписания, мы не можем знать, какие именно условия и до какой именно степени следует подвергнуть нормализации.

11. **Наличие письменных стандартных инструкций.** Инструкции должны стать посто­янно действующими правилами. Каждый работник предприятия должен понимать всю организацию в целом и свое место в ней. Сборник стандартных писанных инструкций - это кодификация законов и практики предприятия. Все эти законы, обычаи и практические приемы должны быть тщательно обследованы компетентным и высококвалифицированным работником, а затем им же сведены в письменный свод. Предприятие, лишенное стандартных инструкций, не способно к неуклонному движению вперед.

12. **Вознаграждение за эффективный труд.** Вознаграждение позво­ляет ощутить значимость труда, повышает ответственность, сти­мулирует желание работать в компании. По Эмерсону, применение принципа вознаграждения за производительность формулируются следующим образом.

1. Гарантированная почасовая оплата.
2. Минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место.
3. Прогрессивная премия за производительность, начинающаяся на такой низкой степени, что не получать премии не простительно.
4. Норма полной производительности, устанавливаемая на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений.
5. На каждую операцию - определенная норма продолжительности, норма, создающая радостный подъем, т. е. стоящая посредине между подавляющей медлительностью и слишком утомительной скоростью.
6. По каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя; таким образом, расписания должны индивидуализироваться.
7. Определение средней производительности каждого отдельного рабочего по всем выполненным им операциям за долгий период.
8. Постоянный периодический пересмотр норм и расценок, приспособление их к меняющимся условиям. Это требование важно и необходимо. Если изменившиеся условия требуют от рабочих повышения квалификации или увеличения усилий, то необходимо повышать и зарплату, нормы продолжительности операций никакого отношения к ставкам не имеют. Их надо пересматривать и менять не для того, чтобы так или иначе влиять на размеры зарплаты, а для того, чтобы они постоянно, при всех меняющихся условиях, оставались точными.
9. Рабочий должен иметь возможность заканчивать операцию не в точный стандартный срок, а немного раньше или немного позже, в пределах некоторой стандартной зоны. Если нормальный срок продолжительности кажется ему неправильным, то он должен иметь возможность ограничиться почасовой платой и давать малую производительность. Такое его поведение будет сильно удорожать себестоимость продукции, и работодателю придется в своих же интересах нормализовать физические или психические условия труда, чтобы помочь рабочему вырабатывать полную норму. Для того чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы; у них должна быть надежда на высокую награду за производительность, а иначе ни внешние чувства, ни дух, ни разум не получают никакого стимула

Принципы не должны быть изолированными, а должны быть взаимозависимыми и координированными, чтобы создать структуру для формирования системы управления.

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ «ФОРДИЗМА».**

Империя Форда стала логически завершенным претворением концепции «школы научного менеджмента» с ее преимущественно механистическим взглядом на место человека в производстве.

**ФОРДИЗМ - СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ПОТОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА, ВВЕДЕННАЯ В США В ПЕРВОЙ ЧЕТВЕРТИ 20 ВЕКА И НАПРАВЛЕННАЯ НА ИНТЕНСИФИКАЦИЮ ТРУДА НА ОСНОВЕ МАССОВОЙ СТАНДАРТИЗАЦИИ, РАСЧЛЕНЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ НА ПРОСТЕЙШИЕ, КОНВЕЙЕРИЗАЦИИ.** Названа по имени американского инженера и промышленника Г. Форда, который впервые ввёл её на своих автомобильных заводах в гг. Ривер-Руж и Дирборн (США).

**БИОГРАФИЯ**

***Генри Форд*** (1863—1947) основатель американского автомо­билестроения, продолжил идеи Тейлора в области организации производства. Форд является авто­ром двух книг: «Моя жизнь, мои достижения» и «Сего­дня и завтра». Первая книга была переведена на русский Язык в 1924 г., вторая — в 1928 г.

Форд родился в семье мичиганского фермера, эмигранта из Ирландии. Два важнейших события детства произвели на него серьезное впечатление. В 12 лет он впервые увидел на дороге движущийся локомобиль, и в этом же году ему пода­рили часы. С детства он был «прирожденным техником». Увиденный локомобиль определил его дальнейшую судьбу.

В 15 лет Форд оставил занятия в школе и определился учеником в механическую мастерскую в Дейтройте. В этом возрасте он уже мог не только починить любые часы, но даже изготовить вполне приличные часы. В молодые годы он имел более 300 часов. Одно время он хотел даже изготовлять часы, но пришел к мысли, что не все люди их будут покупать. А ему хотелось наладить производство какой-нибудь продукции для массового потребителя. И он обратился к средствам передви­жения.

В 1891 г. он разработал конструкцию газолиновой тележ­ки и несколько лет занимался совершенствованием ее двига­теля. Впервые Форд сумел на ней проехать в 1893 г. Газоли­новая тележка, имеющая резервуар емкостью в 12 л, пробега­ла шестьдесят миль со скоростью 20 миль в час.

На базе этой газолиновой тележки впоследствии был соз­дан автомобиль Форд — «модель Т», который имел уже четы­ре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и был проще своего предшественника при росте удобства и прак­тичности в использовании.

Форд внедряет модель «Т», означавшую смену всех ориентиров в концепции автомобилестроения. Он создавал ее как скульптор, отсекая все лишнее, создавая не роскошную машину для избранных, а доступный по цене товар для тысячки тысяч «средних американцев». За годы производства модели, воплотившей все представления о массовом экономичном производстве, успех превзошел все ожидания.

Массовое производство потребовало стандартизации и унификации всех технологических процессов.

Четкая система контроля и планирования, конвейерное производство, непрерывные технологические цепочки - все это способствовало тому, что империя Форда работала в режиме автомата.

С 1893 г. Форд уже работает в должности главного инжене­ра Эдисоновской компании Дейтройда, специализирующейся на освещении города. В 1899г. он становится главным инже­нером Дейтройтской автомобильной компании и работает в ней по 1902 г. Деятельность в этой компании принесла ему из­вестность изобретателя скоростных моделей автомобилей.

В 1903 г., Форд создает «Форд синьер компани», кон­трольный пакет акций которой (51%) он приобретает в 1916 г. В 1919 г. его сын приобретает остальные — 41% акций. Весь пакет акций оказался в руках семьи Форда. Благодаря созда­нию модели автомобиля «Т» Форд сломал все прежние кон­цепции, существовавшие в автомобильной промышленности. Эта модель пользовалась неограниченной популярностью сре­ди покупателей и за период 1908—1927 гг, было продано свыше 15 млн. штук автомобилей этой модели.

**ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА**

Создавая автомобильное производство, Форд писал о том, что **цель его состояла в том, «чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью»** Он отмечал, что «алчность есть род близорукости». Вместе с тем он имел громадную прибыль за счет увеличения объема продаж. В основу организованного им производства были поло­жены следующие *принципы:*

1. *не следует бояться возможных неудач,* так как «неудачи дают только повод начать снова и более умно»;
2. *не следует бояться конкуренции, лучше обратить взгляд на себя* и вместе с тем не следует стремиться к нанесению вреда делу и жизни другого человека, являющегося Вашим конкурентом;
3. *не следует ставить получение прибыли выше работы на пользу потребителей.*
4. *«Производить — не значит дешево покупать и дорого продавать».* Покупать сырье и материалы следует «по сходным ценам», добавляя в процессе производства незначительные дополнительные расходы, но добиваясь при этом изготовления доброкачественной продукции.

**Следуя сформулированным им принципам, Форд су­мел резко увеличить годовой объем производства авто­мобилей с 18 664 в 1909 г. до 1 250 000 в 1920 г. При этом цена автомобиля неуклонно снижалась, за десять лет она упала с 950 до 355 долл.**

Форд пишет, что **труд является в нашей жизни основным условием здоровья, самоуважения и счастья.** Он не проклятье, а величайшее благословение. Форд подчеркивал, что Америка живет трудом, что она обла­дает талантливыми людьми, а потому важнейшая задача биз­несменов — создать условия, благодаря которым в полную мощь могут проявиться возможности ее народа, и не отдельных лю­дей или каких-то социальных слоев, а наибольшего их числа.

Форд был **одним из первых крупных управленцев и бизнесменов**, у кого проявился первостепенный **интерес к качеству продукции**. Его девизом стало: «Легкость и простота изготовления - вот ключ к качеству». В случае появления брака дефектные детали и узлы немедленно изымаются с конвейера, так как ма­лейшая задержка в работе конвейера может привести к Остановке всего процесса производства.

В юные годы Г.Форда поражало то, что в Соединенных Штатах, да и в Европе, приоритет отдавался **чистой прибыли за счет качества**. Его также удивляло равнодушие к усовершенствованию методов производства.

Форд отмечал, что **спекулянты** не в состоянии создавать об­щественно значимые ценности, любители воспользоваться мо­ментом и **взвинтить цены** занимаются столь же преступной де­ятельностью, сколь преступно извлечение выгоды из войны. Та­кие люди, по его мнению, чаще всего являются **невеждами в бизнесе**, ибо они считают, что наивысшая деловая мудрость заключается в том, чтобы нажиться как можно больше.

Цель своей предпринимательской деятельность Форд видел в служении обществу: «Если не иметь перед глазами цели, очень легко перегрузить себя деньгами и потом в непрестанных уси­лиях зарабатывать еще больше денег совершенно забыть о необ­ходимости снабжать публику тем, чего она хочет на самом деле. Делать дела на основе чистой наживы — предприятие в высшей степени рискованное... Задача предприятия производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. Стоит сообра­зить народу, что производитель ему не служит, и конец его не­далек».

Как указывал Форд, ***одна из целей промышленности — это не только удовлетворять потребности потребителей, но и создавать их.***

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Руководствуясь этими принципами, он:

* установил 8-часовой рабочий день
* увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами (5 долларов в день) – это вызвало возмущение многих предпринимателей, однако он был убеж­ден в том, что если его рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными потребителями товаров, вслед­ствие чего в Америке не появится тот самый средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное разви­тие экономики страны.
* открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными усердным и талантливым ученикам
* создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников,
* а главное — постоян­но заботился о потребителе, обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенст­вование автомобилей с одновременным регулярным снижени­ем продажной цены.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА:**

**В системе Тейлора центральное место занимал руч­ной труд. Форд заменил ручной труд машинами, т. е. сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора.** Он сформулировал **основные принципы организации производства:**

1. Строго построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий; управление всеми частями и этапами производства из одного центра.
2. Массовое производство, обеспечивающее минимальную стоимость, удовлетворяющее массового покупателя, и максимально прибыльное.
3. Максимальное разделение труда на множество операций, специализация, внедрение конвейера.
4. Оперативное внедрение лучших научно-технических нов­шеств; широкое применение высокопроизводительного специального оборудования, инструментов и приспособлений.
5. Внедрение механизации транспортных операций и других тяжелых работ на всех предприятиях.
6. Размещение оборудования по ходу технологического процесса.
7. Регламентированный ритм производства продукции.
8. Развитие стандартизациикак основного, так и вспомо­гательного производства, позволяющее быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции и резко сократить затраты средств, сил и времени
9. Обязательные параметры производственной среды — чис­тота, гигиеничность, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполне­ния различных операций — монотонных и требующих творчес­кого подхода
10. Постепенное совершенствование управления

На основе этих принципов появилась *возможность создания поточного производства,* которое позволяет по­вышать производительность труда рабочих по существу без вмешательства мастера, которому не требуется само­му подгонять рабочих. На поточной линии это осуществляется автоматически в связи с тем, что рабочий выну­жден сам приспосабливаться к скорости движения кон­вейера и других механизмов.

**В СОЦИАЛЬНОМ ПЛАНЕ ФОРД ПРОДОЛЖАЛ РАЗВИВАТЬ ОС­НОВНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ СИСТЕМЫ ТЕЙЛОРА В ГАРМОНИИ ИНТЕРЕ­СОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ И РАБОЧЕГО.**

Подчеркивал, что предприятие - не машина, оно должно представлять собой «рабочее сообщество людей», занятых общим трудом. Все мешающее этому труду должно быть устранено. Форд считал вредными для работы собрания, конференции и вообще все, что отвлекает людей от труда.

Был убежденным противником благотворительности. Он считал, что гораздо важнее сделать подачку излишней.

Форд подчеркивает важность принципа «трудового служения». Этому принципу был подчинен на его предприятиях весь производственный процесс, начиная с подбора кадров снизу доверху. Единственным критерием приема на предприятие Форда было желание работать. Форд считал, что не следует спрашивать о прошлом человека, ищущего работу на предприятии. Важно лишь его отношение к труду сейчас, в данное время.

На заводах Форда средний работник больше дорожил приличной работой, нежели повышением. Подавляющее большинство рабочих и служащих предпочитало оставаться на своих местах, а не взваливать на себя ответственность и больший объем работы.

В этих условиях руководство было занято поисками не столько заслуживающих повышения работников, сколько желающих его получить. Такая система способствовала тому, что в число лидеров попадали самые достойные, те, кто могли и хотели руководить.

Большое значение при организации поточной линии отдается четкой организации технической и организаци­онной подготовки производства и обслуживания рабочих мест. **ФОРД ВПЕРВЫЕ ОТДЕЛИЛ ОСНОВНУЮ РАБОТУ ОТ ЕЕ ОБСЛУ­ЖИВАНИЯ***.* Все необходимое для работы (заготовки, мате­риалы, инструмент, приспособления, тара, чертежи и пр.) заблаговременно подается на рабочее место. Таким обра­зом, основному производственному рабочему не надо отвлекаться на выполнение вспомогательных операций и он все свое рабочее время может посвятить выполнению порученной ему операции на своем рабочем месте.

Поточные методы организации производства способ­ствовали возникновению **конвейерных методов работы**, где специализация операций сочеталась с принудитель­ным ритмом работы, задаваемым автономным движени­ем предметов труда.

Первый конвейер был пущен в 1913 г., экономиче­ский эффект от его внедрения **превзошел все ожидания**. Каждую минуту с конвейера сходило 6 готовых автомо­билей. В течение длительного времени империя Форда сумела довольно легко держать в своих руках весь потре­бительский рынок автомобилей. Однако впоследствии, с возрастом, он утратил чувство новаторства и уступил свои позиции другой американской компании — «Дженерал Моторс». В сентябре 1945 г. Форд отошел от дел и передал руководство компанией своему внуку — Генри Форду второму.

Конвейеризация производства способствовала резкому повышению темпа, интенсивности и напряженности тру­да рабочих при одновременной изнурительной монотон­ности их труда. Конвейерный метод организации произ­водства поставил рабочих в крайне жесткие условия.

Рабочие и профсоюзы выступили против фордизма. В 1912 г. их поддержал Конгресс США, высказавшийся против использования системы Тейлора на государст­венных предприятиях. В 70-х годах авторы доклада «Ра­бота в Америке» отмечали, что «промышленность расплачивается за продолжающуюся приверженность к практике Тейлора низкой производительностью рабо­чего и высоким уровнем «саботажа, прогулов и текуче­сти кадров».

Так же как и Тейлор, Форд придавал большое значе­ние работе распределительного бюро, которое разраба­тывало подробнейшим образом весь производственный процесс изготовления продукции, вплоть до деталей и операций. Однако в системе Форда теряет свое значение инструкционная карточка, которой отводилось значи­тельное место в системе Тейлора. Это связано с тем, что в основе работы конвейера лежит такт (темп). Ин­тенсивность труда рабочего непосредственно связана с темпом и скоростью движения конвейера, которые чет­ко рассчитываются. На конвейере работают низкоквалифицированные рабочие, не требующие специальной подготовки. Этим достигается высокая взаимозаменяе­мость рабочих, и предприятие не зависит от используе­мых рабочих.

*Согласно основной концепции Форда, предприятие должно развиваться как комплексное, обеспечивая себя всем необходимым для осуществления производства выпус­каемой продукции.* Так, производство автомобилей невоз­можно без проката черных металлов. В связи с этим Форд налаживает **свое металлургическое производство**. Металлургическое производство, в свою очередь, требует железной руды и угля. Поэтому Форд **приобретает же­лезные рудники и угольные шахты**. Для перевозки всех лих материалов необходим транспорт, и Форд оснащает производство **железнодорожным транспортом**, автобазами, пароходами и пр. Кроме того, Форд налаживает производство всех необходимых для производства ос­новной продукции комплектующих изделий — электро­технических, резиновых и других. Применение подобной структуры организации производства было вполне оправ­дано в условиях, когда **рыночные отношения не получили должного развития**. Форд видел в этой организационной структуре следующие преимущества: во-первых, незави­симость от изменений условий работы и конъюнктуры взаимосвязанных отраслей промышленности; во-вторых, возможность подчинения всех вспомогательных и об­служивающих производств и предприятий ритму работы основного производства автомобилей.

Появление системы Форда связано с тем этапом об­щего кризиса капитализма, когда империализм, и преж­де всего американский, пытался найти новые направле­ния своего развития путем создания крупнейших трестов и синдикатов, стремящихся в собственных интересах регулировать производство и сбыт продукции, чтобы из­бежать кризисов перепроизводства. Форд считал свою фирму гарантированной от кризисов перепроизводства, а рабочих от безработицы. Однако и концепция Форда и его фирма потерпели крах во время кризиса 1929—1933 гг. Не выдержало также испытания временем одно из ос­новных положений концепции Форда о преимуществах замкнутой организации производства в рамках одной фирмы. Разрушение этого положения связано с развити­ем специализации и кооперирования.

**АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ А. ФАЙОЛЯ**

**В ОТЛИЧИЕ ОТ ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРАЯ ЗАНИМАЛАСЬ В ОСНОВНОМ ВОПРОСАМИ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГА­НИЗАЦИИ ТРУДА ОТДЕЛЬНОГО РАБОЧЕГО, ПРЕДСТАВИТЕЛИ КЛАС­СИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ ЗАНЯЛИСЬ РАЗРАБОТКОЙ ПОДХОДОВ К СОВЕРШЕН­СТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ЦЕЛОМ**. Подобный подход в известной мере объясняется и тем обстоятель­ством, что Тейлор и Ф. Гилбрет начинали свою деятель­ность простыми рабочими, в то время как Файоль и его последователи имели опыт работы в качестве руководи­телей высшего звена управления в большом бизнесе.

**Целью классической школы было создание универ­сальных принципов управления.**

Если школа научного менеджмента была создана в Новом Свете, то административная теория в Европе. Оба, рассматриваемых в этой главе специалиста жили в конце девятнадцатого - начале двадцатого столетий; оба были европейцами и оба сделали значительный вклад в развитие управленческой мысли. Один из них был менеджером-практиком, другой - ученым- теоретиком, один из низ получил базовое образование в естественных науках, а другой - в социальных науках; и ни один из них не получил заслуженное признание при жизни, Анри Файоль, французский инженер-менеджер стал отцом, основателем первой теории управления благодаря изучению процесса управления. Макс Вебер, немецкий социолог- экономист, создал теорию организаций через разработку концепции бюрократии как идеала технической эффективности. Оба этих выдающихся человека стремились обобщить теорию и практику.

**БИОГРАФИЯ**

***Анри Файоль*** (1841-1925) родился в семье французских буржуа. В 1860 году (19 лет) закончил Национальную школу шахтного дела. Получив подготовку в качестве шахтного инженера, Файоль поступил на работу в горнодобывающую компанию сразу же по получении диплома и провел в ней всю свою трудовую жизнь вплоть до ухода на пенсию в 1918г. Анри Файоль занял должность Генерального директора в 1988г., когда компания двигалась к банкротству. Поскольку угольные копи компании близились к истощению, горнодобывающее и сталелитейное производства были объединены в 1892г. Файоль сумел предотвратить банкротство компании и к своему уходу из нее в возрасте 77 лет привел ее состояние и финансы в исключительно стабильное положение.

На основе собственного опыта Файоль начал формулировать идеи административной теории уже в 1900г., когда выступил с докладом по управлению перед членами Международного Конгресса по проблемам горной и металлургической промышленности. Именно в этом докладе он указал важность административной функции, но не представил элементы управления, которые и сделали его известным позже. В 1908г. он подготовил тезисы к Юбилею Общества добывающей промышленности, в которых выдвинул свои четырнадцать общих принципов управления. Его первое упоминание об элементах управления относится к 1916 году, когда была опубликована его основная работа Общее и промышленное управление. Еще одна известная работа Файоля - его статья Теория управления государством была опубликована в 1923 г. Даже во Франции долгое время его работы были в значительной степени была в тени работ Тейлора.

Ранние интерпретации Файоля представляли его работу в противовес взглядам Тейлора. Файоль настаивал на том, что подобный подход был неверным и что эти два направления дополняли друг друга в том смысле, что оба стремился улучшать менеджмент посредством различных путей анализа. Файоль не сталкивался с враждебной организованной рабочей силой, с сопротивлением при внедрении своей системы. ТЕЙЛОР НАЧИНАЛ КАРЬЕРУ В КАЧЕСТВЕ РАБОЧЕГО И ТРУДОМ ПОДНЯЛСЯ НАВЕРХ, В ТО ВРЕМЯ КАК ФАЙОЛЬ С САМОГО НАЧАЛА ОТОЖДЕСТВЛЯЛ И ИДЕНТИФИЦИРОВАЛ СЕБЯ С УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГРУППОЙ. ТЕЙЛОР НАЧИНАЛ С ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СВОИХ МЕТОДОВ НА УРОВНЕ ЦЕХА И ЗАТЕМ ДЕЛАЛ ВЫВОДЫ НА ОСНОВАНИИ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ЭТОЙ ЕДИНИЦЕЙ. ФАЙОЛЬ ЖЕ ПОСТРОИЛ СВОЮ СИСТЕМУ ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ВЫСШЕГО УРОВНЯ И ЗАТЕМ ПРИМЕНИЛ ЕЕ К НИЗШИМ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ЭЛЕМЕНТАМ.

**ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

По мнению Файоля, администрирование составляет часть управления, которое включает шесть основных групп операций управленческой деятельности:

1) техническую и технологическую (производство, изготовление, переработка);

2) коммерческую (закупка, продажа, обмен);

3) финансовую (привлечение капиталов и эффектив­ное управление ими);

4) охранную (охрана собственности и физических лиц);

5) учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);

6) административную (предвидение, организация, рас­порядительство, координирование и контроль).

Руководство перечисленными операциями Файоль называл общим управлением. Однако далеко не все шесть групп операций стали предметом его пристального изу­чения. Основное внимание он уделил административным операциям, содержание которых заключается в умении управлять персоналом.

Заслуга Файоля заключается в том, что он **разде­лил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относя­щиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.**

Тейлор осознавал универсальность методов и философии научного управления, но не, универсальность организаторских функций как их развил Файоль.

Он также отразил относительную важность необходимых способностей и умений для персонала в зависимости от их местоположения в иерархии управления. На уровне рабочих, техническая способность была наиболее важна; но по мере продвижения по скалярной цепи, относительная важность организаторской способности возрастала увеличилась, в то время как потребность в технической способности уменьшилась. Чем выше уровень власти и полномочий, тем более доминирующей становилось управленческое умение. Умения и знания в коммерческой, финансовой сферах, делах безопасности и бухгалтерского учета уменьшались при продвижении вверх по карьерной лестнице. Что же касается различий, связанных с масштабами предприятий, то менеджеры относительно малых предприятий нуждались в относительно больших способностях и знаниях в технической области, тогда как в больших фирмах управленцы высших уровней нуждались больше в менеджерских, чем в технических умениях.

Различия в относительной важности умений стали решающими в определении Файолем понятия обучения менеджменту. Учитывая быстрое распространение больших фирм и других организаций он отмечал, что их будущее руководство должно получать управленческую подготовку, чего не было в старой системе подготовки кадров, направленной на формирование и развитие технических, коммерческих и др. умений. В школах не обучали менеджменту, так как руководители промышленности полагали, что практики и опыт были единственной дорогой к управленческим должностям. Причиной отсутствия обучения менеджменту было отсутствие теории. Каждый менеджер следовал своим собственным методам, принципам и теориям, но никто никогда до него не пытался объединить приемлемые правила и опыт в рамках теории администрирования. Никто не доходил до обобщения идей и находок. Файоль же обобщил свой опыт в теорию, указав, что:

* 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯВЛЯЕТСЯ ОТДЕЛЬНЫМ УМЕНИЕМ, ПРИМЕНИМЫМ ВО ВСЕХ ВИДАХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;
	2. И ЭТО УМЕНИЕ СТАНОВИЛОСЬ ВСЕ БОЛЕЕ ВАЖНЫМ И ОПРЕДЕЛЯЮЩИМ ПО МЕРЕ ВОСХОЖДЕНИЯ ПО ИЕРАРХИЧЕСКОЙ ЛЕСТНИЦЕ;
	3. УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЗНАНИЯМ И УМЕНИЮ МОЖНО ОБУЧИТЬ.

**ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.**

**ФУНКЦИИ**

Файоль рассматривал управление как особый вид дея­тельности, чего никто до него не делал. Он считал, что собственно управленческая деятельность должна стать осо­бым объектом исследования. Файоль определил, что **дея­тельность по управлению** включает в себя **пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль.**

Файоль понимал, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера предприятия (организации), уровня в управленческой иерархии и т. п. Однако несмотря на это, она обязательно должна вклю­чать в себя все пять перечисленных выше функций. Для каждой функции Файоль сформулировал правила и тех­нику их осуществления.

**Предвидение (планирование).** Оно выражается в раз­работке программы действий предприятия по техниче­ским, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу (например, пять, десять лет) и на теку­щий период (год, месяц, неделю, сутки).

Предвидению Файоль уделял особое значение. По его мнению, предвидение составляет наиболее существен­ную часть управления. «Предвидеть — ... означает исчис­лять будущее и подготавливать его; предвидеть — это уже почти действовать».

Основное место в предвидении отводится разработке *программы действии,* под которой он понимал «конечную цель, руководящую линию поведения, этапы предстоя­щего пути и средства, которые будут пущены в ход». Картина будущего не всегда может быть четко представ­лена, зато ближайшие события могут быть проработаны достаточно детально.

Для разработки программы действий необходимо знание:

* ресурсов предприятия (денежный капитал, недви­жимость, оборудование, материалы и сырье, трудо­вые ресурсы, величина производственной мощно­сти, конъюнктура рынка и т. д.);
* ведущих направлений развития предприятия;
* возможных изменений внешних условий, сроки наступления которых нельзя определить заранее.

Составление необходимой программы, по мнению Файоля, требует от руководящего персонала:

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

**Организация.** Под организацией работы предприятия Файоль понимал обеспечение его всем необходимым для работы. Файоль различал материальную и социальную организацию. Материальная организация включает в се­бя обеспечение предприятия необходимыми материала­ми, капиталом, оборудованием. Социальная организация включает обеспечение предприятия людьми. Социаль­ный организм должен быть способен выполнять все опе­рации, необходимые для осуществления производствен­ного процесса на предприятии.

Управление людьми (социальный организм) включает следующие обязанности:

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

Все указанные обязанности являются справедливыми и для настоящего времени.

Построенный социальный организм требуется при­вести в действие. Эта задача выполняется с помощью функции распорядительства.

**Распорядительство.** Целью распорядительства являет­ся извлечение наибольшей пользы и выгоды из подчи­ненных руководителю работников в интересах предпри­ятия в целом.

По Файолю, руководитель, исполняющий функцию распорядительства, должен придерживаться следующих правил:

* знать в совершенстве подчиненных ему работников;
* увольнять неспособных работников;
* хорошо знать условия, связывающие предприятие и служащих;
* подавать положительный пример;
* производить периодическое инспектирование со­циального организма предприятия;
* проводить совещания с ведущими работниками предприятия с целью согласования единства на­правлений и усилий;
* стремиться к тому, чтобы среди персонала пред­приятия господствовали активность и преданность;
* не уделять мелочам много внимания в ущерб ре­шению важнейших вопросов.

**Координирование.** Его главной целью является дости­жение соответствия и согласованности между различны­ми частями предприятия путем установления рациональ­ных связей в производстве. Эти связи носят самый раз­нообразный характер: по содержанию они могут быть техническими, экономическими, организационными; по иерархическому признаку — связи между различными ступенями управляемого объекта. Кроме того, сюда от­носятся связи между собственно производством, с одной стороны, и распределением, обменом и потребителем — с другой.

Управление предприятием через функцию координи­рования призвано рационально организовать все эти г связи на основе их изучения и совершенствования.

**Контроль.** Задачей контроля является проверка ис­полнения в соответствии с принятой программой. Кон­троль должен осуществлять контролер, отвечающий сле­дующим требованиям: компетентность, чувство долга, независимое положение в отношении к контролируемому объекту, рассудительность и такт. Он обязан воздер­живаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Таким образом, главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел **управ­ление как универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления (предвидение, организация, распо­рядительство, координирование и контроль).**

Файоль отмечал, что никаких возражений не вызыва­ет включение в область управления таких функций, как предвидение, организация, координирование и контроль. Однако это не относится к функции «распорядительст­во», которую можно изучать и отдельно. Включение рас­порядительства в перечень основных функций управле­ния он объяснял следующими причинами:

1. С распорядительством непосредственно связано формирование персонала предприятия и аппарата его управления.

2. Тождественность принципов управления и прин­ципов распорядительства. Управление и распоря­дительство тесно взаимосвязаны.

На основе выделения основных функций в 1923 г. Файоль дал определение понятию «управление».

Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; пред­видеть — учитывать грядущее и вырабатывать программу действия; организовывать — строить двойной матери­альный и социальный организм предприятия; распоря­жаться — заставлять персонал надлежаще работать; ко­ординировать — связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; контролировать — заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

**Файоль выделял еще шестую — административную функцию,** которая отличается от пяти других функций управления. Административная функция оказывает воз­действие только на персонал предприятия. При этом Файоль предостерегал от возможности смешения административной функции с понятием «правления». Под правлением он понимал движение предприятия к по­ставленным целям на основе наилучшего использования всех его ресурсов. Правление предполагает использова­ние всех шести сформулированных функций.

Управление Файоль рассматривал в качестве шестой функции, действие которой должно быть обеспечено правлением. Вместе с тем он не ставил знака равенства между административной функцией и правлением.

*Файоль рассматривал предприятие как замкнутую систему управления.* Основное внимание он уделял внут­ренним возможностям (условиям) повышения эффек­тивности деятельности предприятия за счет совершенст­вования процесса управления. Файоль сформулировал принципы (законы, правила), которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности. При этом Файоль отмечал, что принципы далеко не всегда требуют жесткого исполнения. Они гибки и под­вижны, и их применение зависит от меняющихся об­стоятельств, от состава работников и т. д.

**ПРИНЦИПЫ**

Файоль сформулировал **14 принципов управления.**

Понятие принципы менеджмента довольно часто понимается неправильно и является предметом дискуссий. Понимание Файолем принципов было не столь жестким, как это имеет место в естественных науках и означает правило или закон. Он использовал термин принципы вынуждено:

«Я предпочитаю термин принципы, не связывая, однако, с ним идеи суровой строгости. В административном начале нет ничего негибкого и абсолютного; все в нем вопрос *меры*. Почти ни когда не приходится применять один и тот же принцип в тождественных условиях: надо учитывать различные и меняющиеся обстоятельства, различие и смену людей и много других переменных элементов».

Принципы Файоля были получены из тех, которые он использовал наиболее часто в собственном опыте. Они не были непреложными и неизменными, но служили как "маяки", чтобы указать путь теории. Число принципов *управления* неограниченно. Всякое правило, всякое административное средство, укрепляющее социальное образование или облегчающее его отправления занимает свое место среди принципов, во всяком случае на все то время, пока опыт подтверждает его в этом высоком звании. Изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил, вызванных к жизни этим положением.

Известными четырнадцатью принципами Файоля были следующие:

Файоль сформулировал **14 принципов управления:**

**1.** **Разделение труда.** Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же затратах усилий. Разделение труда непосредственно связано со специализацией.

Этот принцип может быть применим как для сферы производственного, так и управленческого труда. Разделе­ние труда эффективно до определенных размеров, при дос­тижении которых оно не приносит желаемых результатов.

**2.** **Полномочия и ответственность.** Полномочия — это право распоряжаться ресурсами предприятия (организа­ции), а также право направлять усилия сотрудников на выполнение порученных заданий. Ответственность пред­ставляет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Полномочия являются инструментом власти. Под властью понималось право отдавать приказы. Власть не­посредственно связана с ответственностью. Различают должностную (официальную) власть и личную власть, вытекающую из индивидуальных качеств работника.

В современных условиях этот принцип звучит так: пол­номочия (права) должны соответствовать ответственности.

**3.** **Дисциплина.** Дисциплина предполагает достижение выполнения соглашений, заключенных между предпри­ятием и его работниками, в том числе и повиновение. В случае нарушения дисциплины к работникам могут при­меняться санкции.

Файоль считал обязательным соблюдение дисципли­ны как для руководителей всех рангов, так и для рабо­чих. Он указывал на то, что дисциплина такова, каков руководитель.

**4.** **Единоначалие (единство распорядительства).** Работ­ник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

Сформулировав этот принцип, Файоль вошел в про­тиворечие с рекомендациями Тейлора, который считал, что рабочие могут подчиняться разным функциональным руководителям.

**5.** **Единство направления (дирекции).** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна иметь план и одного руководителя. При наличии нескольких групп для координации их деятельности необходим единый план, утвержденный вышестоящим руководством. Фай­оль подчеркивал: «Один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».

**6.** **Подчиненность личных (индивидуальных) интересов — общим.** Интересы одного работника или группы работ­ников должны быть направлены на выполнение интере­сов всего предприятия и не должны превалировать над ними. В случае возникновения противоречий в интере­сах — задачей руководителя является их примирение.

**7.** **Вознаграждение персонала,** т. е. цена оказываемых услуг. Работники должны получать справедливую зарпла­ту за свой труд. Это в одинаковой степени относится и к рабочим, и к управляющим.

**8.** **Централизация.** На предприятии должно быть дос­тигнуто определенное соответствие между централизаци­ей и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности. Небольшие предприятия имеют высокую степень централизации, а крупные — меньшую. Выбор правиль­ного соотношения между централизацией и децентрали­зацией позволяет достичь наилучших результатов.

**9.** **Скалярная цепь (иерархия).** Скалярная цепь — это ряд руководящих работников, находящихся на разных уровнях иерархии (от высших руководителей до руково­дителей низового звена). Скалярная цепь определяет подчинение работников. Иерархическая система управ­ления является необходимой, но если она наносит ущерб интересам предприятия, то ее необходимо усовершенст­вовать.

Рациональная структура управления организацией тре­бует наличия наряду с иерархией горизонтальных связей.

**10.** **Порядок.** Файоль подразделял порядок на «мате­риальный» и «социальный». Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходи­мым. Для этого руководитель должен хорошо знать сво­их подчиненных и их потребности. Коротко этот прин­цип можно сформулировать так: «место — для всего и все на своем месте».

**11.** **Справедливость.** Справедливость — это сочетание доброты и правосудия. Работник, чувствующий справед­ливое к себе отношение, испытывает преданность к фир­ме и старается трудиться с полной отдачей.

**12.** **Стабильность рабочего места дня персонала.** Для предприятия наиболее предпочтительными являются ра­ботники, которые держатся за свое место. Высокая теку­честь кадров характеризует плохую работу управленче­ского персонала, снижает эффективность работы пред­приятия. Кроме того, этот принцип говорит о том, что работнику необходимо определенное время для овладе­ния требуемыми навыками на должном профессиональ­ном уровне. В процветающей компании управленческий персонал является стабильным.

**13.** **Инициатива.** Проявление предприимчивости и инициативы не только руководителями, но и всеми ра­ботниками предприятия. Претворение в жизнь данного принципа часто требует от администрации «поступиться личным тщеславием».

**14. Корпоративный дух.** Сила предприятия в гармонии («единении») всех работников предприятия. Файоль ука­зывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Напротив, считал он, руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Файолевские четырнадцать принципов представляют строительные блоки в его обсуждении элементов управления. Они были предназначены для руководства в качестве гидов в теории и практике и не исчерпывали все возможности и не интерпретировались как жесткие в применении. Ранняя фабричная система отразила многие из этих принципов на практике, но вклад Файоля в том и состоял, что он сумел объединить их в концептуальной схеме. И сделал это так, что многое из нашей существующей литературы управления было построено на идеях и терминологии Файоля. В этом мы не можем не видеть уникальность его понимания. Для его времени и в контексте недостатка литературы по управлению его идеи были новыми, свежими, освещающими вехи на пути развивающейся дисциплины управления.

Предложенная Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленче­ского процесса. Файоль подчеркивал универсальность принципов управления, не ограничивая их применение только сферой производства. Файоль считал, что пред­ложенная им система принципов не может быть оконча­тельно сформулирована. Она должна оставаться откры­той для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщении. Файоль отмечал, что применение принципов на практике — это «трудное ис­кусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры». Многие из приведенных выше призна­ков не утратили своей актуальности и в настоящее вре­мя, несмотря на произошедшие за последние десятиле­тия изменения.

Файоль рассматривал теорию управления (в его тер­минологии — администрирование) как совокупность правил, приемов, принципов, направленных на осущест­вление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возмож­ности предприятия.

Файоль выделил важнейшие принципы: единство командования и руководства. По мнению Файоля, для достижения определенной цели должны быть соответ­ствующая программа и единый руководитель. Наруше­ние этого принципа приводит к неправильному разгра­ничению функций внутри организации. В отличие от Тейлора, Файоль отрицает необходимость наделения функциональных работников административными пра­вами и *впервые указывает на необходимость создания штабов,* которые не должны обладать правом руково­дства, а только осуществлять подготовку к будущему, выявлять возможные способы совершенствования орга­низации.

Особое внимание Файоль уделил составлению *про­гноза и плана.* Он указал на необходимость краткосроч­ного и долгосрочного планирования в каждой организа­ции, а также на необходимость планирования в нацио­нальном масштабе, исходя из потребностей общества в целом и в особенности производства.

Особое внимание школа Файоля уделяла разработке основных индивидуальных, психологических качеств, которыми должен обладать администратор. Был состав­лен перечень **КАЧЕСТВ**, в число которых вошли следую­щие:

* здоровье и физические качества;
* ум и интеллектуальные способности;
* моральные качества (сдержанность, воля, настой­чивость, решительность в принятии ответственных решений, чувство долга и т.д.);
* хорошее общее образование;
* способность управлять людьми (предвидение, уме­ние разработать план действий, организаторские способности, умение воздействовать на людей для выполнения поставленных целей, искусство обще­ния, коммуникабельность, умение контролировать действия подчиненных);
* знание всех наиболее важных функций и направ­лений деятельности предприятия;
* подлинная компетентность в деятельности кон­кретного предприятия.

Взгляды Файоля и Тейлора имеют и принципиальные отличия. У Тейлора рабочий является одним из элемен­тов производства наряду с предметами труда и орудиями производства. Файоль же рассматривает рабочего как «социально-психологического индивида». Файоль вы­двигал на первый план «социально-организационную за­дачу», у Тейлора она растворяется в задаче общеоргани­зационной.

Файоль во многом пошел дальше Тейлора. В частно­сти, он предпринял попытку с теоретических позиций исследовать «социальный организм» предприятия, в то время как Тейлор практически все свои усилия направ­лял на рационализацию «материального» организма.

Следует отметить, что позднее в американской прак­тике, а за нею и в других странах, тейлоризм и файолизм слились в единую концепцию, известную как школа «на­учного менеджеризма».

**М. ВЕБЕР: БЮРОКРАТИЯ КАК ИДЕАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

Жизнь и деятельность Макса Вебера (1864-1920) шли хронологически параллельно таковым Файоля и Фредерика Тейлора. Рожденный в Германии, в богатом семействе со значительными социальными и политическими связями, Вебер был интеллектуалом высшей степени с многочисленными интересами в социологии, религии, экономике, и политической науке. Будучи профессором, редактором, консультантом правительства и автором ряда трудов он был признан как один из ведущих ученых своего времени. Протестантская этика и дух капитализма был одной из его главных работ, но его интересы включали в себя и рассмотрение отношений между экономическими организациями и обществом.

Вебер полагал, что жесткий порядок, подкреплённый соответствующими (разработанными Тейлором) правилами, наиболее эффективным методом работы.

Вебер исходит из того, что функционирующую организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Такое разделение труда специализирует персонал и соответственно строит организацию по линейному признаку, (то есть каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником)

Кроме того, Вебером были предложены и обоснованы другие методы по построению бюрократической системы. В частности, он полагал, что можно регламентировать к функции, и количество управленцев.

Исследования Вебера привели к тому, что учение об организационных структурах управления родилось и долгое время развивалось как теории бюрократии.

Хотя структура организаций многогранна по содержанию и многообразна в своих разновидностях, исторически сложилось, что интерес к ней обозначился в связи с проблемами устройства власти в организациях. Вебера называют родоначальником теории бюрократии как учения о властных структурах организации общества.

Вебер предвидел неизбежность распространения организаций крупного масштаба. Рост больших предприятий требовал модернизации в администрации. В представлении Вебера, капитализм играл главную роль в развитии бюрократии. Капитализм создавал чрезвычайную потребность в устойчивой, строгой, интенсивной, и измеримой администрации. Именно эта потребность отводила крайне важную роль бюрократии как центрального элемента в любой крупномасштабной организации.

Для Вебера бюрократия реализовывала идеальную административную систему и не была подвержена неэффективности: Она превосходит любую другую форму по своей точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности. Что создает, таким образом, возможность точного вычисления результатов деятельности организации ее руководителями или другими лицами, занимающимися этим. Она, наконец, непревзойденна как в своей эффективности, так и в масштабах операций и действий и формально способна к использованию для решения всех видов административных задач.

Вебер признавал три чистых типа законной (то есть, социально приемлемый) власти:

1. рационально - легальная власть, которая опиралась на законность;
2. традиционный тип, который опирался на веру в святость древних традиций и законности статуса тех, кто осуществлял власть;
3. харизматическая власть, которая основывается на преданности определенной личности и на исключительных чертах характера этой личности.

В случае рационально - легальной власти повиновение подчиненных основывается на легально установленной иерархии типа бизнеса, государственного офиса, воинского соединения или любой другой организации. Это есть повиновение власти установленного должности или ранга. В традиционной власти существует повиновение человеку, который занял традиционно санкционированную властную должность. В харизматической власти, лидеру повиновались на основании личного доверия последователей и веры в полномочия или откровения лидера.

Властные структуры в истории (по крайней мере, европейской цивилизации) прошли путь от традиционных структур, основанных на наследуемых правах, к харизматическим структурам, основанным на власти личности, и от них - к структурам бюрократическим.

Из трех чистых типов власти, отмечал Вебер, рационально - юридическая может обеспечить основу бюрократии, поскольку она:

1. обеспечивает основание для непрерывности администрации и управления;
2. рациональна, так как лицо, занимающее соответствующую власти должность выбирается на основе компетентности для исполнения обязанностей;
3. лидер обеспечивается законными средствами для осуществления власти; и
4. власть четко определена и тщательно подогнана к функциям, необходимым для выполнения задач организации.

И, наоборот, традиция как законная власть будет менее эффективна, так как лидеры не были выбраны на основе компетентности и потому, что такая организация будет действовать в интересах сохранения традиции, то есть будет ориентирована на прошлое. Аналогично обстоит дело и с харизматической властью, которая слишком эмоциональна и иррациональна в том смысле, что она не основана на правилах и обычаях и зависит от мистики и божественных открытий.

Главной положительной чертой бюрократии М. Вебер считал рациональность. Следуя своему методу построения «идеальных типов» - рациональных моделей-образов различных фрагментов общественного устройства, Вебер сформулировал идеальный тип бюрократической структуры власти в организациях.

Очень близко к веберовскому пониманию властных структур организации лежат постулаты классиков менеджмента - А. Файоля, Ф. Тейлора и другие. В самом деле, такие требования, заложенные в бюрократическую структуру, как стандарт рабочего времени, постоянство рабочего места и нахождения на нём работника, тщательный присмотр за работой и контроль в соответствии со стандартом зачастую просто необходимы для продуктивной работы организации.

Вместе с тем в своём полном виде идеальные принципы оказались не только неосуществимыми, но и в какой-то степени порочными. Критики Вебера обвиняют его в том, что он игнорировал неформальные структуры, закрывал глаза на множество фактов, когда власть используется в личных интересах; в том, что его модель игнорирует факторы среды организаций.

Другая причина касается трёх последовательных (по Веберу) фаз организационных структур в обществе. Можно найти множество примеров, когда организации имеют структуры одновременно традиционалистской, харизматической и бюрократической ориентации.

Многочисленны также исторические факты переходов от бюрократической формы структур организаций к харизматической и обратно. Например, армия в мирное время высоко бюрократична, во время войны она перестраивается в харизматическую структуру.

Те же метаморфозы происходят с научными учреждениями, университетами, профсоюзами, партиями и даже с бизнес-организациями.

По мнению Вебера, организация - строго определённый безликий механизм, основной принцип которого - чёткое и безошибочное функционирование, направленное, например, на максимизацию прибыли.

Чтобы достичь этого, по Веберу, необходимо знать, что:

• Организация свободна в выборе любого средства для обеспечения своей устойчивости, например, жёсткой централизации власти.

• Индивиды работают таким образом, что могут быть взаимозаменяемы, поэтому каждый обязан выполнять только одну задачу.

• Труд представляет собой наиболее подходящую меру успеха индивида и является для него основой существования.

• Поведение исполнителей полностью детермировано рациональной схемой, которая обеспечивает точность и однозначность действий, позволяет избежать предубеждённости и личных симпатий во взаимоотношениях.

Идеал бюрократической организации предполагает исторически складывавшиеся принятия важных решений на самом верху иерархии и быстрое, точное их исполнение нижестоящими звеньями. Действия официального лица управляются общими и ясно определёнными правилами. Его задача - разделение каждого случая на составляющие. Работник, действующий в рамках бюрократической организации, не задумывается, как можно было бы решить эту проблему лучшим образом.

Исполнитель в этих условиях ищет в ситуации черты, соответствующие имеющимся правилам, и действует в соответствии с правилами.

Можно выделить определяющие функциональные аспекты бюрократической модели управления:

* Действия всех официальных лиц предсказуемы. Каждый индивид принимает решение независимо от своих личных качеств.
* Поскольку нижестоящие официальные лица не определяют политику, то они на принимают независимых решений.
* Каждый исполнитель получает свой участок, не задумываясь о целом.
* Решения принимаются быстро, поскольку они - всего лишь следствия применения правил. Относительно просто и управление, осуществляемое высшими официальными лицами, им необходимо сделать лишь оценку, в какой степени решение соответствует предписанию.
* Обязанности и власть устанавливается в бюрократической организации на постоянной основе. Назначения и продвижения происходят на основе регулярной «экспертизы».

**Таким образом, необходимыми элементами идеальной бюрократии Вебера были следующие:**

1. **Разделение труда, в котором власть и ответственность была ясно определена для каждого члена и закреплена в официальных обязанностях.**
2. **Четким построением иерархическому принципу, то есть на основе ступенчатого подчинения и зависимостью числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных;**
3. **Системой правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой административного управления и контроля;**
4. **Построением внутренней системы отношений на формальных началах как взаимодействия между должностями, а не личностями;**
5. **Подбором кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов, что должно было обеспечивать продвижение наверх самых квалифицированных работников.**

Современники и исследователи теории менеджмента после Вебера отмечают следующие проблемы.

Во-первых, вопросы не изучаются индивидуально, во всём их своеобразии. Они рассматриваются просто как комбинации основных свойств, известных по правилам и инструкциям.

Во-вторых, только по официальным каналам власти идеи официальных лиц могут быть внедрены в практику. Чиновникам запрещены инициативы из-за ограничения сферы ответственности, они лишь могут давать предложения руководителям, в надежде, что на высших уровнях иерархии бюрократии их идеи будут включены в общие правила. Так подавляется инициатива.

В-третьих, отчужденно настроенное по отношению к бюрократии население не может напрямую влиять на работу официальных лиц. Массы лишь способны подтолкнуть властные структуры к изменению общих правил.

На низовые уровни бюрократии влиять напрямую вообще невозможно, поскольку они ничего не решают сами.

Вебер вряд ли подозревал, какой страшной силы мина была заложена в фундаменте всего этого построения. Бюрократическая система, как выяснилось, имеет особенность - «количество служащих и объём работы не связаны между собою».

Можно заключить, что критика веберовской модели шла по двум направлениям. В одном случае его модель признавалась слишком далёкой от реальных бюрократических структур. В другом - внимание критиков концентрировалось на самой бюрократии: считалось, что бюрократия в любом виде не способна эффективно управлять современными организациями.

Недостатки учения М. Вебера5 о бюрократической структуре и бюрократической организации и его критика не уменьшили, а только трансформировали научный интерес к бюрократии.

Исследования, в том числе и эмпирические, организационных структур в 60-х и 70-х проводились с учётом веберовских традиций, хранителями и одновременно критиками которых были Т. Парсон и Р. Мертон.

Однако реальные организационные структуры не обнаруживают у себя ожидаемой взаимной корреляции признаков бюрократии ни по «списку» параметров Вебера, ни по наборам параметров других, пост-веберовских теоретиков организаций.

Дальнейшие исследования показали, что множество характеристик формальных структур организаций, таких, как размер, сложность, специализация, формация, централизация и другие, имеет самостоятельное значение для эмпирических исследований, а их «бюрократический смысл» можно объяснить перенасыщенностью одних параметров в ущерб другим или же определить бюрократизацию структуры как отдельную характеристику.

Появление административной теории имело место в двух формах. Одна - это вклад Файоля с его универсальным процессом управленческой деятельности; и вторая - поиск Вебером проекта идеальных структурных мер с целью обеспечения технической эффективности. С различных сторон и перспектив, и Файоль и Вебер попытались представить административные схемы для управления крупномасштабными организациями. Файоль подчеркнул важность скорее управленческого образования, чем технического; важность планирования и организации, постоянного руководства, координации, и контроля, и выделил на основе своего опыта универсальность управленческих функций. Он определил различия между менеджментом, управлением как интегрированным воздействием и администрированием, которое осуществлялось исключительно через людей.

**ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

**2. Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо. Их содержание и результаты.**

Элтон Мэйо родился в Австралии. Будучи студентом, изучал психологию, философию, медицину, логику и этику. Затем поступил в Школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете в США. С 1926 г. — профессор индустриальной социологии в Гарварде.

Поводом для возникновения школы психологии и че­ловеческих отношений послужил социальный и психо­логический эксперимент, проведенный группой Мэйо с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих, и изыскания новых методов интенсификации труда. Работа проводилась на заводе компании «Вестерн Электрик», производящего оборудование для американских телефонных и телеграфных компаний в г. Хоторне близ Чикаго, штат Иллинойс. В начале 20-х гг. дела на предприятии шли неудовлетвори­тельно из-за низкой производительности труда рабочих. Поэтому в 1923г. администрация совместно с учеными Гарвардского университета начала проводить эксперимент по реализации идей Тейлора, т.е. как эксперимент по научному управлению. Этот эксперимент явился логическим продолжением развития теории «научного управления», господствующей в то время. Однако эксперимент превзошел все ожидания, были сделаны крупные открытия, ко­торые и привели впоследствии к возникновению школы человеческих отношений в науке управления.

Первоначальным замыслом работы было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

На первом этапе была поставлена задача определить влияние интенсивности освещения на производитель­ность труда. Наряду с экспериментальной была создана контрольная группа. У контрольной группы не было никаких изменений в освещении и прочих условиях. В экспериментальной группе с помощью изменения уровней и типов освещения могло быть научно определено влияние освещения на эффективность труда. Инженерами-исследователями про­водились эксперименты по увеличению и уменьшению освещения для экспериментальной группы. Производи­тельность труда изменялась в обеих группах (контроль­ной и экспериментальной) вслед за изменением уровня освещенности (соответственно увеличивалась или же уменьшалась в обеих группах). Отсюда был сделан вы­вод, что освещение оказывает на производительность труда очень незначительное влияние (в одном случае оно даже было уменьшено до уровня лунного света). Исследователи показали, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне сферы их контроля. Кроме того, был сделан вывод, что трудно проводить исследования в больших группах.

Замена группового плана работы индивидуальным привела к большому увеличению производительности. Введение пятиминутных пауз во время работы в 10:00 ив 14:00 также привело к увеличению производительности. Укорачивание рабочего дня и рабочей недели, введение бесплатных завтраков для рабочих - все эти изменения дали желаемые результаты.

Недовольные результатами, исследователи решили отменить все введенные ранее изменения и вернуться к исходным условиям, когда рабочие не имели ни дополнительного отдыха, ни завтрака, ни сокращенного рабочего дня и недели, за одним исключением: была сохранена сдельная оплата труда. Ожидая падение морального духа, исследователи были поражены тем, что производительность труда, напротив, достигла наибольших за все время эксперимента результатов. Последующее новое введение дополнительного отдыха и завтраков постоянно увеличивали производительность. Результаты были настолько неубедительны, что почти каждый был готов признать бесполезным весь проект. Производительность труда увеличивалась, но никто не знал почему. Гипотеза влияния освещения была отклонена; утомление не оказалось таким уж важным фактором, не была также найдена связь между часами работы и сна, влажностью и производительностью рабочего.

Этот эксперимент проводился без участия Мэйо. На втором этапе в 1926 г. к группе исследователей, в которую входили экономисты, психологи, социологи, врачи, присоединился Мэйо — академически образован­ный человек своего времени, имел подготовку в облас­ти психологии; он приобрел известность в ходе экспе­римента, проводимого на текстильной фабрике в Фила­дельфии в 1923—1924 гг. по снижению текучести кадров благодаря введению двух 10-минутных перерывов для отдыха.

Объектом эксперимента стала бригада из шести мо­лодых работниц, занятых на операции по сборке реле на конвейере, группа была изолирована от остальных ра­ботников в отдельном помещении и получала за свой труд льготную оплату. В отличие от других работников для этой группы были созданы условия, благоприятные для общения. За время эксперимента 13 раз менялись условия труда: освещенность рабочих мест, температура воздуха, режим работы, питание, система оплаты труда. С введением дополнительных перерывов в работе производительность труда возросла, так как снизилась степень утомляемости.

Наблюдатели старались расположить к себе работ ниц. Они вели с ними дружеские беседы, расспрашивали о делах в семье, настроении, здоровье и даже о сновиде­ниях. За 2,5 года проведения эксперимента выработка работниц возросла с 2400 до 3000 реле. Исследователи сокращали рабочий день и рабочую неделю, но несмотря на это производительность труда оставалась на прежнем уровне. И даже после отмены всех нововведений выра­ботка сборщиц осталась на прежнем уровне.

Ученые были в недоумении. Согласно существующей в то время теории управления, такого не должно было быть. Поэтому им ничего не оставалось, как обратиться к участницам эксперимента. И тогда выяснилось, что главное для роста производительности труда имеет зна­чение, какие отношения существуют у работниц между собой, а также между работницами и менеджерами. «Ко­роче, рост производительности труда девушек, занятых на сборке продукции, нельзя было объяснить никакими вменениями в физических условиях работы, независимо от того, имела ли работа экспериментальный характер или нет. Однако его можно было объяснить тем, что на­зывалось формированием организационной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руково­дителем этой группы». Действительно, в процессе про­ведения эксперимента была создана обстановка внима­ния к труду работниц, им внушалось, что их труд имеет важное значение для общества, подчеркивалась их роль в проводимом эксперименте.

В самой группе работниц была создана свободная, непринужденная обстановка. Они подружились между собой, во время работы могли разговаривать друг с дру­гом и отлучаться со своего рабочего места, что ранее в цехе запрещалось. При оплате их труда учитывалась вы­работка в группе, а не в целом по цеху. По мнению ис­следователей, все это способствовало формированию у работниц понимания их «социальной значимости», что послужило стимулом к изменению их отношения к сво­ему труду, а следовательно, и к росту производительно­сти труда.

Так возник термин «человеческие отношения», дав­ший начало школе с аналогичным названием. Мэйо счи­тается основным разработчиком теоретических основ этой концепции. В развитии ее практической части при­нял самое активное участие соратник Мэйо по Хоторнскому эксперименту Ротлисбергер.

Эксперимент длился 8 лет до 1933 г. Это было са­мое крупное эмпирическое исследование из всех ис­следований, когда-либо проводившихся в области ме­неджмента.

Благодаря тому, что было продемонстрировано в Хоторне и в других случаях, Мейо смог показать, что гуманное и уважительное обращение с рабочими в конце концов «окупается».

Человека сложнее изучать, нежели машины, поэтому многие знания носят скорее эмпирический, чем теоретический характер.

Показателен также эксперимент, проведенный Э. Мэйо и его помощниками в 1923-1924 г.г. на текстильной фабрике в Филадельфии.

Ежегодная текучесть кадров на прядильном участке этой фабрики составляла 250%, а производительность была значительно ниже, чем на других участках. Причем никакие материальные стимулы не могли исправить ситуацию. Мэйо и его помощники испробовали много видов производственных стимулов. Даже увеличение вознаграждения не дало результатов - до тех пор, пока рабочие не стали вовлекаться в принятие решений. Другими причинами были организация труда, исключающая возможность общения, и непрестижность профессии. Введение специальных перерывов для отдыха, обсуждение с проблем с работниками резко снизили текучесть рабочей силы, а выработка возросла.

Впоследствии была предпринята попытка повторить полученные результаты с другой группой рабочих, на этот раз с 14 мужчинами-сборщиками. Но эксперимент не удался, так как группа была настроена враждебно и делала все возможное и невозможное для сдерживания роста производительности труда. Наблюдатели отмечали, что в группе появились свои лидеры, сформировались свои нормы поведения и справедливости. Группа определила «справедливую» норму выработки и осуждала рабочих, готовых ее перевыполнять. Те вынуждены были подчиняться мнению большинства. На основании этого неудачного опыта был сделан вывод о том, что необходимо изучать психологию малых групп.

Неожиданные результаты эксперимента потребовали продолжения работ. Задачей третьего этапа эксперимента было совершенствование непосредственного руководства людьми и улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к своей работе. Однако первоначально со­ставленный план перерос в огромную программу, состоя­щую из бесед с 20 тыс. сотрудников об их отношении к выполняемой ими работе. В результате было выяснено, что производительность труда каждого сотрудника в орга­низации зависит как от самого работника, так и от трудового коллектива. Необходимость выявления этого влияния потребовала проведение четвертого этапа эксперимента.

Четвертый этап получил название эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Целью этого этапа было выявить воздействие материаль­ного стимулирования на рост групповой производитель­ности труда. Ученые исходили из посылки, что рабочие стремящиеся больше заработать, будут оказывать влия­ние на медленно работающих, чтобы они увеличивали производительность своего труда. Однако и здесь ученых ждала неожиданность.

На практике оказалось, что быстро работающие ра­бочие не стремятся наращивать темп своей работы, чтобы не выходить за рамки, принятые группой, боясь вызвать неудовольствие других рабочих. Вместе с тем медленно работающие рабочие все-таки делали все возможное для увеличения производительности своего труда. Они не хо­тели отставать от хороших работников.

На основании Хоторнского эксперимента было сде­лано много научных открытий. Основными из них яв­ляются следующие:

* все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих отно­шений», с учетом «социального» и «психологиче­ского» факторов; сам производственный процесс и «чисто физические требования» к нему имеют отно­сительно меньшее значение. Принято считать, что Мэйо научно доказал существование психосоциаль­ного фактора роста производительности труда;
* важность взаимоотношений между рабочими и ру­ководителями; признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе;
* возникновение понятия «хоторнский эффект» повышенное внимание к рассматриваемой пробле­ме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата. На самом деле работницы, зная, они участвуют в эксперименте, старались работа лучше. Поэтому в практической деятельности сле­дует стремиться избегать «хоторнского эффекта», учитывая то обстоятельство, что условия во время проведения эксперимента и в действительной жиз­ни практически не совпадают.

Безусловно, «хоторнский эффект» оказывал влияние на рост производительности труда, но он был всего од­ним из факторов. Было установлено, что другим важным фактором повышения производительности является форма контроля. Во время проведения эксперимента был снижен контроль за работой девушек со стороны мастера. Они работали под наблюдением эксперимента­торов. Ученые Блюм и Нейлор отмечали, что «перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя имели для девушек не такое большое значение, как отсутствие непосредственного контроля».

Эти выводы были в корне отличными от основных положений школы научного управления и классической школы, так как основное внимание Мэйо переносил на систему взаимоотношений в коллективе, на человека, рассматриваемого уже не как машина, а как социальное существо. В отличие от Тейлора, Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Мэйо отмечал, что менеджеры должны доверять рабочим и стремиться к созданию благоприятных отношений в коллективе.

Предметом специального исследования школы чело­веческих отношений становятся чувства рабочего, его поведение, настроения, убеждения и т. д.

Сторонники этого направления считали, что рабочего можно побудить работать более производительно, если удовлетворить его социальные и психологические по­требности.

Мэйо считал, что удовлетворение социальных и пси­хологических потребностей рабочих будет способствовать достижению целей и эффективности организации, по­вышению производительности труда.

В ходе эксперимента была разработана программа инструктирования непосредственных рабочих брига­диров, мастеров и начальников цехов, в которой главное внимание уделялось эмоционально-психологическому отношению руководителей к подчиненным. Со временем эта программа вылилась в обширный план промышлен­ного обучения, известный под названием системы TWI (Training within industry).

Хоторнский эксперимент положил начало созданию современной экспериментальной социологии труда. На ее основе возникли самостоятельные дисциплины — «индустриальная психология» и «индустриальная социо­логия».

Свои взгляды Мэйо изложил в работе «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), которая получила широкую известность в конце 40-х годов. В го­ды Второй мировой войны Мэйо продолжал исследова­ния на авиационных заводах Южной Калифорнии. В 1945 г. вышла в свет другая известная его работа «Соци­альные проблемы индустриальной цивилизации».

В процессе хоторнского эксперимента широко ис­пользовался метод интервьюирования. Была разработана программа его использования. Вопросно-ответный способ был сразу отклонен, как неприемлемый для сложившейся ситуации. Работницы предпочитали откровенные беседы, при этом условие конфиденциальности экспериментато­рами никогда не нарушалось. Были разработаны правила осуществления интервьюирования. Примерный их пере­чень можно свести к следующему:

• все внимание необходимо полностью сконцентри­ровать на интервьюируемом человеке;

• надо его слушать, не прерывая и не перебивая; дать возможность собеседнику свободно высказы­ваться;

• не следует вступать в спор и давать советы;

• слушая интервьюируемого, надо четко постараться выделить для себя три момента:

а) то, что он хочет сказать;

б) то, о чем ему не хочется говорить;

в) то, что ему трудно сформулировать без посто­ронней помощи;

• в случае, если экспериментатору не ясен или не понятен характер проблемы интервьюируемого, можно осторожно сделать уточнение типа: «Именно это Вы хотели мне сказать?», но при этом ни в коем случае не следует искажать смысл беседы или что-то добавлять от себя;

• никогда не разглашать услышанное.

Среди этих правил особое значение придавалось четвертому и шестому. На первый взгляд может показаться, что овладеть этими правилами легко и просто. На самом деле – это не только важная, но и сложная работа, ос­воение которой требует специальной подготовки.

На основе использования социологических опросов в процессе проведения хоторнского эксперимента были сделаны практические выводы о роли метода интер­вьюирования. Метод интервьюирования

* позволяет человеку избавиться от переживаний по поводу возникших у него проблем или же яснее их представить. Отдельный человек чувствует себя наиболее защищенным, если он работает в спло­ченном коллективе. И это чувство он теряет, если часто изменяется состав коллектива. У него возни­кают тревога, беспокойство и неуверенность, часто мнимые и не обоснованные. Эти чувства не мот быть компенсированы ни денежным вознаграждением ни гарантией занятости,
* содействует установлению взаимоприемлемых от­ношений как с членами коллектива, так и с непо­средственным руководителем;
* стимулирует желание и умение успешно работать со своим начальником;
* помогает подготовить администрацию к постоян­ной адаптации, связанной с изменениями как в пределах предприятия, так и в окружающей его среде;
* помогает сбору информации, необходимой для принятия управленческих решений.

В работе «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» Мэйо писал о том, что в 1932 г. он не осознавал в полной мере «насколько глубоко были по­дорваны устои цивилизации под воздействием научного, технического и индустриального прогресса. Самая радикальная перемена переход от устоявшегося социаль­ного порядка... к постоянной адаптации...».

Мэйо писал о том, что по мере «усложнения окру­жающего нас мира будут усложняться и методы управле­ния». Администрация предприятий обязана постоянно отслеживать происходящие изменения.

Мэйо выделял три наиболее важные проблемы, стоя­щие перед крупным индустриальным производством:

• использование научных и технологических дости­жений в сфере материального производства;

• постоянное совершенствование технологических операций;

• организация устойчивых связей в процессе коопе­рации и труда.

Постепенно сформировалась доктрина «человеческих отношений», которая включает в себя следующие основ­ные моменты:

* система «взаимных связей и информации», которая должна, с одной стороны, информировать работ­ников о деятельности и планах организации, а с другой — предоставлять руководству информацию о требованиях рабочих;
* беседы «психологических советников» с рабочими («система исповедей»). Каждое предприятие должно иметь штат психологов, к которым рабочий может обратиться по любому вопросу. В процессе беседы рабочий может «эмоционально рядиться»;
* организация мероприятий, именуемых «участием рабочих в принятии решений» - проведение дело­вых совещаний с участием рабочих, обсуждение плана работы цеха, участка, т. е. привлечение ра­бочих к управлению производством;
* наличие в любой организации неформальных групп. Формальная организация создается по воле руководства. Неформальные группы создаются в рамках формальной организации по следующим важнейшим причинам: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность работой

Двухфакторная теория Ф. Херцберга

Основные идеи Маслоу получили дальнейшую разра­ботку у Фредерика Херцберга, который считается одним из ведущих теоретиков поведенческого подхода в индуст­риальной социологии. Только в 1968 г. его рекомендации применяли более 200 американских компаний. Свое пер­вое исследование Херцберг провел в 1950 г. (окончательная версия его теории сложилась к 1960 г.). Херцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими являют­ся двумя полюсами, между которыми находится состоя­ние и настроение человека. В зависимости от мотивиро­вания человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

Он выделил две группы факторов трудовой деятельности: 1) содержание работы (job content), 2) условия работы (job context), т. е. зарплата, политика компании, межличност­ные отношения. Его двухфакторная концепция основана на тезисе о том, что только содержание работы выступает фактором мотивации, т. е. повышает удовлетворенность трудом, в то время как условия труда вызывают неудов­летворенность и не являются мотиваторами.

Методы классификации потребностей у Херцберга и Маслоу во многом тождественны.

Высшие потребности Маслоу—престижные (оцен­ки) и духовные (самовыражение) — идентичны по смыс­лу шести мотивационным фактором Херцберга: достиже­ние, признание, сама работа, возможность творческого роста и ответственность.

Низшим потребностям Маслоу — физиологическим, экзистенциальным (безопасность) и социальным — тож­дественны остальные 10 факторов Херцберга: политика компании, технический надзор, отношения с руководи­телем, отношения с коллегами, отношения с подчинен­ными, заработок, безопасность и гарантия работы, лич­ная и семейная жизнь, условия труда и статус. Различия их подходов состоят в том, что у Херцберга, в отличие от Маслоу, 10 низших факторов не обладают позитивной мотивационной силой, оказывающей влияние на пове­дение человека.

Исследование Херцберга включало расширенные ин­тервью 200 инженеров и бухгалтеров из 11 предприятий Питсбурга. Респондентов спрашивали, какие факторы на рабочем месте делают их счастливыми (удовлетворенны­ми) или, соответственно, несчастными. Херцберг заметил, что когда люди говорили о неудовлетворенности работой, то подразумевали главным образом окружение, а когда они были удовлетворены — саму работу. Результаты ис­следования позволили заключить, что любой индивид имеет не одну систему (или иерархию) потребностей, а две качественно различных, независимых друг от друга и по-разному влияющих на поведение людей.

Первая группа — гигиенические факторы — не от­носится к содержанию работы. Термин «гигиена» Хер­цберг употреблял в медицинском значении, то есть как предупреждение или окружение. Действительно, если на предприятии созданы благополучные условия труда (нет шума, загазованности, вибрации) и быта (имеются раздевалки, душевые, комнаты отдыха, кафетерий, сто­ловая), налажена организация труда (вовремя поставля­ют сырье и инструменты, рабочий обеспечен заданием и технической документацией) и режим работы (разум­ная продолжительность рабочего дня, своевременные перерывы, нет сверхурочных, введен гибкий график работы), хорошо поставлено дело с обеспечением работ­ников всевозможными льготами (премии, путевки в са­натории, соцстрахование) и жильем, наконец, развива­ются психологически комфортные отношения между работниками, то в итоге следует ожидать не высокую удовлетворенность работой или заинтересованность в ней, но лишь отсутствие неудовлетворенности.

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии и стабилизиру­ют персонал, но не обязательно побуждают повышать производительность труда. Иными словами, гигиенические факторы не вызывают увеличения выработки, хотя предупреждают от сознательного ограничения произво­дительности, сдерживания работы.

Вторая группа — мотиваторы, они относятся к со­держанию труда. От них зависит повышение произво­дительности и удовлетворенность работой. Мотиваторы представляют собой внутреннюю пружину деятельнос­ти человека — его мотивы. Сюда относятся признание и достижение успехов в работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность.

Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают трудовую активность. Поэтому удовлетво­ренность, по Херцбергу, есть функция содержания рабо­ты, а неудовлетворенность — функция условий труда.

Из этого следует, что производительность труда кор­релирует с ростом удовлетворенности работой, но не с уменьшением степени неудовлетворенности.

Таким образом, удовлетворенность и неудовлетво­ренность выступают разнонаправленными плоскостя­ми поведения человека в труде. Очевидно, что с помо­щью профилактических, «гигиенических» мероприятий по улучшению среды можно устранить неудовлетворен­ность работников, но лишь до некоторого «нулевого» или «апатичного» уровня. Чтобы столкнуть человека с мертвой точки и поднять заинтересованность в труде, нужны до­полнительные меры по обогащению содержания труда.

Проведение Херцбергом исследование дало ему в руки мощное теоретическое оружие для критики устаревших ме­тодов управления, основанных на экономическом принуж­дении и административном директировании. Метод «кну­та и пряника» может заставить индивида выполнять работу, но действие его кратковременно. Материальное вознаграж­дение, деньги, согласно Херцбергу, нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела, границей которого выс­тупает личное представление о «хорошей работе».

Собственно, к такому выводу о роли оплаты труда можно прийти уже на основе теоретических рассуждении Маслоу, но у Херцберга они приобрели силу эмпирически дока­занного факта. Действительно, зарплата и премии суть гигиенические факторы, или «негативные побуждающие стимулы», ибо при отсутствии денег люди чувствуют себя неуверенно. Однако при наличии денег вовсе не обязатель­но, что они почувствуют себя счастливыми и повысят про­изводительность. Повышение зарплаты привязывает работника к предприятию (ведь в другом месте он может получить меньше), но не всегда стимулирует увеличение выработки.

Их взгляды расхо­дятся относительно гигиенических факторов. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовле­творить свои физиологические потребности. Херцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают замет­ного влияния на поведение человека, особенно кош они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привыч­ного для работника уровня. Херцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Для того чтобы добиться мотивации руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

В теории Херцберга можно отметить еще одну особен­ность. Гигиенические факторы — это главным образом коллективные условия деятельности, общие для всех или многих работников на данном предприятии. Мотивационные же факторы касаются лишь каждого в отдельности, действуют на самолюбие индивида. В альтернативе «кол­лективные и индивидуальные методы стимулирования труда» Херцберг делает акцент на вторых.

Основную задачу Херцберг видел в изменении прак­тики менеджмента — реорганизации рабочих мест и улучшении стиля руководства. Он полагал, что работа должна быть перестроена таким образом, чтобы дать индивиду больше свободы и психологической компен­сации за однообразное и монотонное выполнение.

На практике выводы Херцберга привели к созданию программ «обогащение» труда, в которых давался подроб­ный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Несмотря на то, что основные положения теории Херцберга нашли широкое применение, в ее адрес разда­вались и критические замечания. Отдельные авторы ука­зывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовле­творение у другого, и наоборот. Отсюда делался вывод: что может мотивировать одного человека, не может мо­тивировать другого, т. е. мотивировать разных людей бу­дут разные факторы.

Критики теории Херцберга также отмечали, что мо­тивация носит вероятностный характер и во многом за­висит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирую­щие человека в одной ситуации, могут не оказать него никакого воздействия в другой ситуации. Теория Херцберга не учитывает влияния многих пе­ременных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма моти­вации необходимо учитывать разнообразные поведенче­ские аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации.

**ТЕМА 6. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА.**

**ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ.**

1. Состав первых переселенцев: сосланные заключенные, авантюристы, золотоискатели, обедневшие аристократы – все они были вынуждены заключить какое-то подобие мира, достигнуть соглашения в вопросах совестного проживания, быть терпимыми друг другу – чтобы в начавшихся конфликтах не уничтожить друг друга. Это заложило основ современной американской демократии, равноправия, толерантности, терпимости к «не такому как ты».
2. Различный этнический состав, сложность климатических условий и быта, постоянные конфликты с аборигенами, испанцами и представителями английской администрации, постоянная необходимость выживать в условиях национальной и социальной разобщенности, отсутствия поддержки – эти обстоятельства сформировали и дали толчок к развитию такого качества как агрессивный индивидуализм, трудолюбие и самообеспеченность. «Каждый сам за себя», «Или ты, или тебя» - вот основа современного американского бизнеса.
3. Необходимость быстрого перемещения из одной точки большой страны в другую, высокая скорость развития экономических процессов дали толчок к развитию современной инфраструктуры: финансовой, транспортной и. т. д. По мнению многих исследователей, развитая инфраструктура играет одну из важнейших ролей в создании американского образа жизни. Фе­деральная власть на всех уровнях экономики и во всех уголках страны стремится создать одинаковые условия для бизнеса, полноценной жизни и безопасности граждан. С одной стороны, государство гарантирует со­блюдение прав бизнеса и человека, а с другой — воздействует на пото­ки капитала, товаров, услуг и миграции рабочей силы.
4. Провозглашение независимости от Великобритании, свобода от консервативных догм старого света повлияли в последующем на отсутствие вмешательства государства в экономику и развитие такого качества как свобода мышления и поступков
5. Высокий престиж образования
6. США – родина научного менеджмента. Наряду с индустриальным способом организации производства и широким использованием новейших технологий этот факт обеспечил беспрепятственное использование принципов научного менеджмента (всех тех школ) на всех уровнях управления американских корпораций. Таким образом, научно-технический прогресс в развитии менедж­мента, начавшийся в первые десятилетия XX в., продолжается, про­гресс науки и новые технологии XXI в. обеспечивают США конкурен­тоспособность экономики и высокое качество жизни.
7. Американский бизнес представлен в основном крупными корпорациями, а это является основой для развития бюрократических форм управления (см. Вебер)

**ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Американская модель менеджмента |
| Философия фирмы | Замена руководителя сопровождается сменой управленческих работников |
| Цели фирмы | Обеспечение благосостояния индивидуальных собственников |
| Принятие управленческих решений и ответственность | Индивидуальный характер принятия решений Индивидуальная ответственность |
| Структура управления | Строго формализованная структура управления (см. Оргструктуру) |
| Контроль | Четко формализованная процедура контроля Индивидуальный контроль руково­дителя |
| Оценка результата труда | Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службеДифференциация в заработной плате между низшими и высшими звеньями управления довольно существенна |
| Основное качество руководителя | Главное качество руководителя — профессионализм |
| Ориентация управления | Ориентация управления на отдельную личность |
| Оценка управления и оплата труда | Оценка управления по индивидуально­му результату Оплата труда по индивидуальным достижениям |
| Отношения с подчиненными | Формальные отношения с подчинен­ными |
| Деловая карьера | Деловая карьера обусловливается личными результатами |
| Найм сотрудников | Предпочтителен труд сотрудников уже имеющих квалификацию |
| Подготовка руководителей | Подготовка узкоспециализированных руководителей |
| Характер занятости | Найм на работу на короткий период |
| Контроль качества | Контроль готовой продукции на выходе. Наличие специального отдела по контролю качества |

Добавить по Семеновой остальные различия

● — менеджеры высшего звена ○ —другие менеджеры

Рис. 1. Модель организационного поведения американских менеджеров:

«структурированный индивидуализм, скорость, напористость»

**ПЕРСОНАЛИИ:**

1. Ф. Тейлор – сформулировал принципы научного управления
2. Г. Форд – сформулировал принципы организации производства
3. Г. Мюнстерберг, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, А. Маслоу, Ф. Херцберг – основатели школы человеческих отношений, определили роль человеческого фактора в управлении.
4. Питер Ф. Друкер сформулировал основные принципы современного менеджмента:
	* Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны. Национальный менеджмент должен учитывать свои собственные традиции, культуру, историю.
	* В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.
	* Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.
	* Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятии и возможностей их удовлетворения.
	* Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу. Связь между работниками осуществляется посредством коммуникаций.
	* В конечном счете деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств.
	* Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне его.

Друкер сформулировал ряд общих, обязательных функций, которые присущи труду любого менеджера:

определение целей предприятия и путей их достижения;

* организация работы персонала предприятия (определение объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структуры и т. д.);
* создание системы мотивации и координация деятельности работников;
* анализ деятельности организации и контроль за работой персонала;
* обеспечение роста людей в организации.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

**ВАЖНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход на стыке 60—70-х гг., а в 80-е гг. охватило практически все американские корпорации.

Стратегический менеджмент - обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

В общем виде стратегия — это способ использования средств и ресурсов, направленных на достижение поставленных целей. Стратегию можно определить как генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсов для достижения главной цели корпорации.

Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что корпорация получает единое направление действий. Появление новых целей, как правило, требует поиска и выработки новых стратегий.

 Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпораций, впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предприятие рассматривается как «открытая» система. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макроокружение и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Стратегическое управление требует создания организационной стратегической структуры, в состав которой входит отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры (СХЦ). Каждый СХЦ объединяет несколько производственных подразделений фирмы, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий и имеющую общих конкурентов.

Количество СХЦ в фирме, как правило, значительно меньше количества производственных подразделений. При создании СХЦ большое значение имеет правильный выбор области деятельности. СХЦ отвечают за своевременную разработку конкурентоспособной продукции и ее сбыт, формирование производственной программы выпуска продукции по номенклатуре.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

б) определение средств достижение этих целей;

в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;

г) разработка соответствующих перспективных планов и программ.

Для того, чтобы наиболее правильно выбрать стратегию для корпорации необходимо учесть следующие ее составляющие:

* маркетинг,
* НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы),
* производство,
* финансы,
* работа с персоналом,
* а также уровень менеджмента на предприятии.

**ПАРТИСИПАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации. Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

* предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
* привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т. п.);
* предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
* участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;
* предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений в настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:
	1. Участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха.
	2. Создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих.
	3. Разработка систем участия в прибыли.
	4. Привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Современные идеи американского менеджмента из­ложены в учебнике «Основы менеджмента», в котором его авторы - М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури — осветили основные достижения различных школ управ­ления и их вклад в становление науки о менеджменте.

**ЕВРОПЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА**

Понятие «европейская модель менеджмента» стало широко использо­ваться в связи с развитием Европейского союза. В понятие европейской модели включают совокупность общих черт менеджмента Германии, Франции, Испании, Швеции, Швейцарии, Финляндии, Нидерландов и других стран Европы. Но каждое европейское государство имеет свои исторические, куль­турные и экономические пути развития. В соответствии с этими процес­сами развивались и закреплялись национальные черты менеджмента этих стран. В этой связи европейская модель представляется как сово­купность национальных моделей.

**Исторические предпосылки становления модели:**

1. Значительное влияние государство на экономическую сферу жизни общества
2. Преобладание мелкого и среднего бизнеса
3. Продолжающиеся процессы интеграции и глобализации

**Характерные особенности**

ГЕРМАНИЯ

Феодальная раздробленность сформировала традиции независимости, децентрализации в управлении

Стремление к абсолютному порядку

Господство бюрократических форм управления

Пунктуальность

Дисциплина

Процедуры переговоров до мелочей формализованы и хорошо подготовлены

ма­лоподвижная организационная структура с обязательной и обособленной иерархией

Модель организационного поведения немецких менеджеров: «иерархия и согласие»

Процедуры переговоров, как правило, до мелочей формализованы и хорошо подготовлены. При формировании группы для переговоров ее составляют из разных специалистов. Чле­ны группы всегда хорошо информированы о решаемой проблеме, име­ют достаточно фактов и аргументов для подтверждения правоты своих слов, не вмешиваются в замечания своих коллег, соблюдают очеред­ность, всегда готовы перейти к запасному варианту решения и тща­тельно записывают детали обсуждения, чтобы быть хорошо подготов­ленными для следующей встречи.

В администрировании немецкие менеджеры пунктуальны, в обос­нованиях своей позиции всегда опираются на соответствующие доку­менты. Они любят планировать будущее и не любят отчеты за корот­кие промежутки времени, предпочитают годовые отчеты квартальным и месячным. Стараясь не совершать ошибок, хотят быть справедливы­ми, переходят к новому делу только после того, как завершат старое. Есть особенности и в осуществлении некоторых функций производ­ственного управления. Немецкие менеджеры свято верят в то, что на­лаженные (стандартизованные) процессы управления решают боль­шинство проблем организации. Однако нередко множество хороших правил и постановлений скрывают или не учитывают другую сторону эффективности менеджмента — человеческие потребности. На фир­мах со сложной организационной структурой информация цирку­лирует в основном по вертикали. Из-за ее отсутствия между горизон­тальными подразделениями создаются трудности в коммуникациях.

Из-за традиционной, малоподвижной структуры немецкие органи­зации трудно адаптируются к изменениям, особенно сложно реагиро­вать на изменение окружающих условий тем организациям, которые работают за рубежом, потому как изменения в менеджменте самой Гер­мании происходят гораздо реже, чем в любой другой стране мира.

Франция

Независимость

Снисходительность по отношению к другим нациям

Индивидуализм

Самоуверенность

Сильная централизация власти

Модель организационного поведения французских менеджеров: «умеренный автократизм»

Шведы

внешнеполитический нейтралитет

традиции равенства

честность

социальная направленность экономики и управления

децентрализация управления

тяга к предпринимательству

Модель организационного поведения шведских менеджеров: «первый среди равных»

Среди Скандинавских стран Швеция занимает лидирующие пози­ции. В настоящее время в Швеции лучшее в мире медицинское обслу­живание и социальное страхование. Именно эти факторы способствовали появлению шведского феномена долголетия. В Швеции 18,1 % на­селения старше 65 лет, продолжительность жизни— 78 лет (практиче­ски такая же, как в Японии, — 79 лет). Население численностью 8,6 млн человек производит валовой внутренний продукт (ВВП) на одного че­ловека в размере 25 487 долл. По размерам территории среди государств мира она занимает 54-е место, а по ВВП — 18-е место. По трудовой за­нятости населения занимает второе место в мире (первое место занима­ет Зимбабве). Высокий уровень жизни проявляется также и в покупа­тельной способности населения. Швеция находится на первом месте по количеству владельцев всех видов телефонов, на пятом — по ис­пользованию посудомоечных машин, на седьмом — по холодильникам и видеомагнитофонам, на десятом — по автомобилям. Шведские транс­национальные корпорации Volvo, Electrolux, Axel Jonson, SKF произ­водят качественную продукцию не только для внутреннего рынка, они являются ведущими экспортерами Скандинавского региона и всего мира. Национально-исторические особенности жизнедеятельности шве­дов отражаются и в модели научного управления.

Менеджмент основан на широком использовании принципов де­централизации. Организационная структура типичной шведской ком­пании содержит *минимальное количество* (меньше, чем аналогичная французская или немецкая компания) *уровней в вертикали власти.* Эффективность горизонтальной структуры управления во многом обеспечивается коллективной формой разработки и принятия реше­ний. В Швеции сильны традиции, поэтому действует закон, в соответ­ствии с которым все важные решения организации должны быть об­суждены всеми сотрудниками до их принятия (рис. 10). Такой процесс принятия решений, с одной стороны, дает право на выраже­ние собственного мнения, а с другой — требует строгого следования выбранному варианту. Мировой опыт показывает, что участие работников в обсуждении и разработке управленческих решений всех уровней и статусов органи­зации, несмотря на использование современных средств связи и комму­никаций, затягивает процессы принятия решений. К сожалению, хоть в Швеции достаточно короткая дистанция власти между менеджерами и сотрудниками, она тоже не смогла избежать этой проблемы.

Следует отметить, что шведский тип менеджмента, хоть и является достаточно прогрессивным, нередко создает трудности в работе с ино­странными коллегами. Исторически сложившееся уважение к соци­альным вопросам нередко приводит к затянутым консультациям, собраниям и сверхосторожности в работе с персоналом и принятии решений, связанных с тем или иным человеком. Децентрализация ме­неджмента, также имеющая глубокие исторические корни, оказывает влияние не только на процессы принятия решений (таблица 1). Напри­мер, шведские менеджеры традиционно не демонстрируют уважение к рангу собеседника (как, например, немецкие), обращаются к важным персонам как к равным. Такое поведение французские и немецкие ме­неджеры воспринимают как неадекватное. Сопоставив вышеперечис­ленные особенности европейской модели менеджмента, можно сделать вывод, что она включает в себя совокупность национальных моделей с приоритетом командной работы и поликультурной среды (таблица 2).

Англия

Консерватизм

Сдержанность

Надежность

верность

персоналии

Как было отмечено, западноевропейские ученые и практики внесли значительный вклад в форми­рование всех четырех школ управления.

1. Идеи Тейло­ра в Англии пропагандировались Л. Урвиком. Под его редакцией в 1956 г., вышла «Золотая книга менеджмен­та», в которой содержится много сведений по истории научного управления в разных странах. Им был сформулирован один из осно­вополагающих принципов управления, а именно прин­цип «соответствия людей организации».
2. Английские исследователи внесли существенный вклад в разработку метода «исследования операций», ко­торый впервые зародился в Англии в 40-х гг., в связи с необходимостью решения некоторых военных стратеги­ческих и тактических задач. В дальнейшем центр работ переместился в Америку.
3. Неоценимый вклад в понимание менеджмента как науки внес Анри Файоль (см. соответствующую лекцию).
4. Ог­ромный вклад в исследование принципов организации внес известный немецкий социолог Макс Вебер, разра­ботавший «идеальный тип» административной организа­ции, названный им термином «бюрократия». Веберовская концепция базировалась на европейских методах организации, в основном на прусском опыте. «Бюрократическая форма» организации основана на специализа­ции функций, иерархии и карьере. В последующие годы веберовская концепция постоянно привлекает внимание представителей всех школ и направлений.
5. Западногерманские теоретики школы «человеческих отношений» выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Япо­нии. Так, например, И. Хойслер отмечал, что от каждого работника необходимо требовать выполнения поручен­ной ему работы независимо от его физического и мо­рального состояния.
6. Вслед за США, в Европе стали проводиться *экспери­менты «по обогащению труда»,* т.е. повышению его содер­жательности на рабочем месте. Так, например, в швед­ском концерне «Вольво» был упразднен конвейер, что позволило на одном автомобильном заводе, входящем в его состав, снизить текучесть кадров с 50 до 12% и повысить рентабельность на 35%. Практика отказа от конвейера вызвала на Западе бурную дискуссию. Отдельные спе­циалисты не соглашались с мнением о вреде конвейера. По их мнению, конвейер больше всего подходит для работников, так как освобождает их от ответственности и необходимости творчески мыслить.
7. В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались также вопросы *привлечения работников к «участию в управлении».* Английский социолог М. Пулл рассматривает участие наемных работников в управлении как один из факторов, предопределяющих их поведение. В этом отношении за­служивает внимания система «соучастия», сформировав­шаяся в ФРГ под немецким названием Mitbestimmung или английским codetermination. Эта система состоит из трех элементов: создание «производственных советов» на предприятиях, включение представителей наемных ра­ботников в наблюдательные советы и включение «рабо­чих директоров» в советы управляющих. Представитель­ство рабочих в советах, комитетах и других органах име­ет место и в других западноевропейских странах — во Франции, Бельгии, Голландии, Норвегии, Австрии и др. В 1973 г. шведские профсоюзы добились права предста­вительства в советах директоров компаний.
8. В последнее время больше внимания стало уделяться коллективной работе. Четко очерчены управленческие группы, за каждой из которых закреплен круг решаемых вопросов. Так, немецкая «модель Гарцбурга» предусмат­ривает перенесение ответственности на нижние уровни. Основная идея «модели Гарцбурга» состоит в передаче права принятия решений наиболее компетентным сотрудникам, что повышает качество принимаемых реше­ний на всех уровнях управления. Каждый работник при­нимает управленческие решения в рамках своих обязан­ностей и компетенции. Принятие эффективных решений требует от работников постоянного повышения квали­фикации.
9. Западноевропейские ученые оказали заметное влия­ние на *формирование подхода к управлению с позиции «социального человека».* Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них *группового поведения.* Создателями социологического под­хода к управлению принято считать трех ученых: это немецкий профессор М. Вебер, французский ученый Э. Дюркгейм и итальянец французского происхождения В. Парето. Вебер на основе глубокого анализа различных орга­низаций (правительственных, церковных, военных и коммерческих) пришел к выводу, что основу всех соци­альных организаций составляют власть, иерархия и бю­рократия (включая правила, дисциплину и обязанности). Дюркгейм в своих работах подчеркивал, что в любой организации группы устанавливают свои нормы, тради­ции и ценности, и с их помощью контролируют поведе­ние людей. Парето рассматривал общество как социальную сис­тему со многими подсистемами. По его мнению, соци­альные системы подвергаются внешнему и внутреннему воздействию социальных сил, и под их влиянием систе­мы стремятся сохранить свое равновесие. Поэтому руко­водство «правящего класса» должно быть направлено на сохранение этого равновесия. Парето называют осново­положником подхода к организации и управлению с по­зиции «социальных систем».
10. *Стремление системы сохранить свое равновесие* было использовано известным английским исследователем С. Биром в толковании процесса управления. В своей книге «Кибернетика и управление производством» Вир отмечает, что отношения людей в обществе и в органи­зации следует рассматривать как «равновесную» систему, которой больше присущ порядок, чем хаос. Однако, по его мнению, равновесие не является постоянным со­стоянием. Влияние внешней среды разрушает равновесие организации. Организация, в свою очередь, пытается восстановить нарушенное равновесие, совершенствуя действующую структуру управления, вводя новые под­разделения, должности и др., которые опять-таки нару­шают равновесие. Этот процесс постоянно повторяется. Вир продемонстрировал узкокибернетический подход к пониманию процесса управления.

Наиболее яркое отражение теория государственного регулирования получила в двух моделях управле­ния. Это — модель «социального рыночного хозяйства» (ФРГ) и «шведская модель социализма».

1. Большое влияние на развитие всей Европы в после­военные годы оказал немецкий ученый, политик, ми­нистр экономики и канцлер ***Людвиг Эрхард*** (1897—1977). Под его руководством была осуществлена полноценная экономическая реформа, позволившая Западной Герма­нии не только подняться с колен после Второй мировой войны, но и занять одно из ведущих мест в мире по уровню своего благосостояния и развития. В основу разработанной Эрхардом **концепции «соци­ального рыночного хозяйства»** была положена теория кос­венного регулирования Кейнса. Формирование свобод­ной рыночной экономики осуществлялось на базе частной собственности, защиты рынка со стороны государства и свободе действий. Эрхард отмечал, что «Европа ищет новые формы, и я уверен, что европейское решение будет разработано под знаком свободы... политическая свобода предполагает и экономическую».

Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Этому способствовало осуществление таких мер, как выбор приоритетных сфер деятельности, установление низких налогов, принятие антитрестовских и антикартельных указов, защита внутреннего рынка от внешних конкурентов, установление льгот для свободного частного инвестирования, либерализации внешнеэкономических отношений и т. п. В 1948г. были проведены валютно-денежная и экономическая реформы управления, позволившие осуществить коренной поворот от централизованного управления к рыночной экономике, Теория «социального рыночного хозяйства» базируется *на принципе социальной ориентации рынка.* Она направлена на развитие производства, которое обеспечивало бы всем работающим рост заработной платы при условии повышения производительности труда. Реформа сопровождалась снижением цен, которое было подкреплено принятием закона, запрещающего произвольное повышение цен. Было проведено ряд мер, направленных на укрепление стабильности валюты, что позволило втрое увеличить экспорт.

Под руководством Эрхарда была проведена эффективная политика по сокращению безработицы, увеличению количества рабочих мест, переподготовке кадров и др. Была создана специальная *система социальной защиты населения,* которую Эрхард называл «политикой для миллионов». Осуществление этой политики проводилось» под лозунгом «благосостояние для всех». Однако эта политика требовала разного подхода к сильным и слабым. От сильных требовалось проявление самостоятельности и мастерства для достижения успехов в работе и жизни. По отношению к слабым необходимо было проявлять милосердие, защиту и поддержку, не унижая их и не оскорбляя их человеческое достоинство. На обеспечение социальной защиты малоимущего населения были направлены мероприятия налоговой политики. Малообеспеченные слои населения освобож­дались от налогов, многие социальные программы фи­нансировались за счет повышения налогов на богатых граждан. Во время проведения реформы оказывалась помощь престарелым; пенсии увеличились в несколько раз; выплачивались пособия неимущим квартиросъем­щикам и т. д.

Концепция «социального рыночного хозяйства» по Эрхарду включает в себя два основных положения:

**1.** **Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования.** Концепция Эрхарада была на­правлена **на создание сильного, «социального государства», которое не только регулирует общественные процессы, в том числе и рынок, но и проводит социальную политику в интересах повышения благосостояния населения.** Такая позиция противоположна взглядам американского ис­следователя Милтона Фридмэна, который ввел термин «монетаризм». Фридмэн выступал против государствен­ного регулирования. Государство монетаристского типа не гарантирует населению оказание медицинской помо­щи, создание государственной системы социального страхования и образования. Рыночная экономика разви­вается стихийно, без какого-либо вмешательства со сто­роны государства.

Понятие «социального государства» было закреплено в конституции ФРГ. Вслед за ФРГ ряд европейских стран (Франция, Швеция, Италия и др.), определили свой статус как социального государства. Это же сделала и Российская Федерация: в ст. 7 Конституции записано, что Российская Федерация — социальное государство. Однако система социальной защиты населения в России в настоящее время не действует, а социальное положе­ние большинства населения все более ухудшается.

**2.** **Введение индикативного планирования,** пришедшего на смену директивного планирования. Директивное пла­нирование предусматривало установление четкого и большого количества директивных показателей, обяза­тельных для выполнения. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, дости­жение которых является наиболее желательным.

Государственный индикативный план составляется на 5 лет и ежегодно в него вносятся коррективы. В пла­не приводятся ориентировочные данные о приросте за 5 лет национального продукта, его распределение, а также возможные структурные изменения, изменения цен и внешнеэкономических условий. Финансовые планы так­же составляются на 5 лет и ежегодно корректируются.

Благодаря использованию индикативного планирова­ния, ФРГ сумела не только восстановить разрушенное войной хозяйство, но и войти в число наиболее разви­тых, передовых стран мира, в то время как СССР, при­держивающийся директивного планирования, пришел в полный упадок, что потребовало реформирования всей системы управления.

Основой успеха индикативного планирования в ФРГ явилась поддержка всем населением главных целей со­циально-экономического развития страны на перспекти­ву, а также баланс социально-трудовых интересов обще­ства, известный как социальное партнерство.

**3. Социальное партнерство** представляет собой такой тип отношений между предпринимателями и работниками, при котором достигается между ними социальный мир, а возникающие конфликты разрешаются цивилизованны­ми методами. Социальное партнерство не исключает возможности требований наемных работников о повы­шении заработной платы, изменений режима работы и условий труда, снижения налогов и т. п. Однако полити­ческие забастовки, направленные на смену власти, от­ставку правительства или президента страны, нарушают баланс социального партнерства.

Россия, ориентируясь на опыт передовых стран с раз­витой экономикой, также ввела термин «социальное парт­нерство» в процесс регулирования социально-трудовых от­ношений. В конце 1991 г. вышел Указ Президента «О социальном партнерстве в разрешении трудовых споров (конфликтов)» и Закон «О коллективных договорах и соглашениях». Согласно этим документам равноправны­ми субъектами социального партнерства являются государство, наемные работники и предприниматели (рабо­тодатели).

В странах с рыночной экономикой отношения соци­ального партнерства складывались естественным путем, на протяжении длительного периода времени. Россия же решает эти вопросы, как и многие другие, связанные с формированием рыночных отношений, административ­ным путем, что не приносит пока желаемых результатов. В России до сих пор не сформировалось понимание не­обходимости партнерства, согласия, ввиду недостаточ­ного развития социально-трудовых отношений, низкого уровня общей культуры партнеров и отсутствия четко выраженной стратегической цели.

Модель «социального рыночного хозяйства» Эрхарда превзошла все возлагаемые на нее ожидания. «Немецкое чудо» было достигнуто благодаря правильному выбору социально-ориентированной модели развития общества. Немецкая экономическая политика позволила непре­рывно наращивать объем благ, предоставляемых всему населению. Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимаю­щихся вопросами управления.

1. Определенный интерес представляет шведская модель социализма. До середины XIX в. Швеция оставалась аг­рарной страной. Из 3,5 млн. ее жителей 80% имели до­ходы от сельского хозяйства. И только 1/10 населения жила в городах. Развитие индустриализации приходится на 70-е гг. XIX в. Прирост населения в Швеции вызвал повышенный спрос на промышленные товары не только внутри страны, но и в Англии, куда начали поставляться такие шведские товары, как железо, лес и продукция сельского хозяйства. Получили быстрое развитие целлю­лозные фабрики, лесопильные заводы и металлургиче­ские предприятия. Росла производительность труда.

К 90-м гг. XIX в. Швеция имела развитую промыш­ленность. В связи с ростом доходов населения особенно бурно развивались обувная и текстильная отрасли. Одна­ко движущей силой экономического роста продолжала оставаться промышленность, работающая на экспорт — целлюлозная, горнорудная, машиностроительная и элек­тротехническая.

В 1921—1922 гг. шведскую промышленность потряс кризис, который очень быстро был ликвидирован. В 1930—1931 гг. Швеция пострадала от мирового кризиса, начавшегося в октябре 1929 г. в США. В 1932 г. безрабо­тица выросла почти до 25%. Объем экспорта сократил­ся. Ряд предприятий обанкротился, в том числе и кон­церн Крейгера. Последствия этого кризиса также были быстро преодолены. Безработица упала до прежнего уровня (5—10%). В годы Второй мировой войны эконо­мика Швеции пострадала значительно меньше других европейских стран. В послевоенные годы значительно возрос экспорт продукции машиностроения, деревооб­рабатывающей и добывающей промышленности в стра­ны, восстанавливающие разрушенное войной хозяйство. Все это способствовало быстрому росту шведской эко­номики.

В 50—60-е гг. XX в. Швеция достигла значительных успехов. Объем промышленного производства увели­чился почти на 35%. В 1960—1965 гг. ежегодный при­рост ВНП на душу населения в среднем составил 5,3%, а производительность труда — 5—6%. Безработица стремительно падала и к началу 70-х годов составила всего 2%.

Успехи Швеции в 50—60-е гг. XX в., как и ФРГ, объ­ясняются прежде всего правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан уче­ным, лауреатом Нобелевской премии *Гуннаром Мюрдалем* (1898—1987). Шведская модель социализма Мюрдаля основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства.

Эта модель учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения. В течение почти 70 лет у власти в Швеции на­ходились социал-демократы.

Шведская модель социализма Мюрдаля во многом сходна с концепцией социального рыночного хозяйства Эрхарда. Как и Эрхард, Мюрдаль считал, что регулиро­вание государством рыночных процессов способствует созданию эффективной экономики, основанной на все­общем равенстве и равных экономических возможностях для всех. В основу регулируемой экономики была зало­жена сложная система прямых и косвенных налогов, взимаемых с населения.

Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание **системы социальной защиты населения,** которая гарантировала бы равные возможности для по­вышения благосостояния как для трудоспособного, так и для нетрудоспособного населения. С этой целью модель предусматривала осуществление государством целого комплекса различных мер:

* обеспечение высокого прожиточного минимума всем членам общества;
* оказание материальной помощи малоимущим за счет изъятия привилегий у богатых;
* создание условий для зарабатывания средств лю­быми способами, не противоречащими законам;
* защита гражданских и политических прав и свобод;
* защита от политического преследования и произ­вола администрации;
* создание благоприятного социально-психологи­ческого климата как в обществе в целом, так и в отдельных его структурных образованиях;
* обеспечение максимальной стабильности общест­венной жизни.

Высокие темпы экономического роста позволили Швеции осуществить целый ряд социальных реформ, ка­сающихся всеобщего страхования по болезни, выплаты пособий на детей, введения дополнительных служебных пенсий, увеличения продолжительности отпуска и со­кращения рабочей недели.

Все эти меры способствовали увеличению размеров личного потребления.

Впоследствии Швеция пережила два достаточно глу­боких кризиса: в 1977—1978 и в 1981—1982 гг. С похожи­ми трудностями встретились практически все страны За­падной Европы, но в Швеции спад промышленной про­дукции был выше, чем в других странах, и составил за период 1976—1982 гг. 5%. Одновременно сократился не менее чем на 40% объем промышленных капиталовложе­ний. Причинами упадка экономики наряду с нефтяным кризисом 70-х гг. является ухудшение внешних условий сбыта экспортной продукции, насыщение внутреннего рынка, изменение международной валютной системы, по­литическая нестабильность в стране и др. Для выхода из сложившегося положения Стокгольмская школа, в кото­рую входили известные шведские ученые и экономисты, реко­мендовала использовать *модифицированную кейнсианскую политику.* Были проведены денежная и налоговая рефор­мы. Правительство активно проводило политику на опти­мальное распределение прибыли и направление ее в пер­вую очередь на инвестиции. В итоге Швеции удалось до­биться значительных успехов, экономическое положение страны стало достаточно устойчивым.

**ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА.**

**ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ.**

1. традиции групповой сплоченности, сложившиеся как результат изолированного географического положения и совместного труда (рыболовство и рисосеяние), требующие огромных затрат труда, выносливости, взаимопонимания, ОБЪЕДИНЕНИЯ и хорошей организации.
2. Япония постоянно находилась в состоянии конфликта с другими государствами и японцам было необходимо действовать, как единый коллектив, чтобы выжить.
3. согласно японской философии отдельный индивид ничего не может изменить в мироздании, он – лишь часть целого, + вера в карму и предопределенность сформировали смирение со своей участью, отсутствие индивидуальных стремлений.
4. Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. С давних времён дзэн рассматривает повседневный труд в качестве если не основного, то, во всяком случае одного из условий достижения просветления.
5. отсутствие технологий до второй мировой войны и поражение в последней, повлекшее за собой торговое эмбарго, бедность, разруху, Хиросиму и Нагасаки, запрет на создание армии – поставили нацию на грань вымирания, исчезновения и им пришлось выбирать: умереть или стать эффективными.
6. высокая плотность населения, постоянные природные катаклизмы, чрезвычайная ограниченность природных ресурсов и площадей, пригодных для проживания также повлияли на формирование единства, социальной сплоченности и эффективного управления, оно стало вынужденным.
7. стремление японцев постоянно учиться: используют зарубежные модели управления, приспосабливают под национальные особенности и эффективно используют.

На процесс формирования японского менеджмента оказали влияние американские идеи управления. После Второй мировой войны американский менеджмент стал стремительно рас­пространяться по миру. Американские менеджеры и преподаватели обучали всех желающих принятию решений, методам управления, стратегическому планированию. Увлекшиеся научным менеджментом американцы не сразу обратили внимание на большое количество япон­цев, проходивших обучение в США. Через несколько лет производи­тельность труда в США оставалась все еще на планируемом уровне 3,2%, а в Японии она возросла до 10%.В 1974 г. произошел «нефтяной кризис». В первый раз за всю историю США ежегодный прирост про­изводительности сократился на 1,1 %, с 1977 по 1986 г. он снизился еще больше — до уровня 0,8 %. Менеджеры, которые поднимали эко­номику США в 35-50 лет в условиях конкуренции и привели ее к расцвету, в период спада уже были 65-80-летними. Новое поколение менеджеров во многом пользовалось успехами отцов и не ощутили приближения серьезного конкурента.

Впоследствии все причины и факторы приостановления победонос­ного экономического роста были определены, и Япония была внесена в список главных конкурентов. О феномене Японии написано много прекрасных и увлекательных книг, но неожиданность ее экономиче­ского расцвета еще долгое время будет под пристальным вниманием исследователей. Японский менеджмент постоянно использует наиболее по­лезные концепции управления западных стран, их методы и тех­нику, приспосабливая их к своим национальным особеннос­тям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способ­ствуя установлению особого стиля мышления и методов, при­сущих только японским менеджерам.

**ЯПОНИЯ СЕЙЧАС. ФАКТЫ.**

За последние десятилетия Япония заняла лидирующие позиции на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5% общей стоимости акций всех стран мира, том, что население Японии составляет всего 2% от населения земного шара. Япония доминирует по производству почти всех категорий массо­вых полупроводниковых схем, является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей. Япония при­знана самой конкурентоспособной страной в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качества жизни. Из десяти крупнейших банков мира (по объему вкладов) семь — японские. В этой стране самая высокая продолжительность жизни и самые высокие требования к обучению в начальной и средней школе. Японцы известны тем, что в любом деле стремятся к усовершенствованию, хорошему обслуживанию, высо­кому качеству, снижению затрат и высокой производительности. На ее долю в 2000 г. приходилось по­чти 20 % мирового валового национального продукта.

**ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Японская модель менеджмента |
| Философия фирмы | Со сменой руководителя не изменяется |
| Цели фирмы | Обеспечение благосостояния всех работников фирмы |
| Принятие управленческих решений и ответственность | Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия Коллективная ответственность |
| Структура управления | Нестандартная, гибкая структура управления (см. орг структуру)структуры уп­равления, создаются и ликвидируются по мере выполнения конкретных задач.Функции каждого четко не определены. Например, американский мастер или инженер никогда не будет выполнять работу по уборке территории цеха, даже если у него имеется свободное время, а японский специалист, имея свободное от основной деятельности время, обязательно зай­мется чем-то полезным для своей фирмы, так как ориентиро­ван не на выполнение строго очерченных функциональных обя­занностей, а на работу во имя блага своей фирмыФирма состоит из автономных в коммерческом плане отделенийВысока роль функциональных служб в штаб-квартирах Использование проектных структур управления |
| Контроль | Неформальная организация контроляКоллективный контроль |
| Оценка результата труда | Замедленная оценка работы сотрудника и служебный ростДифференциация в заработной плате между низшими и высшими звеньями управления невелика |
| Основное качество руководителя | Основное качество руково­дителя — умение осуществлять координацию действий и контроль |
| Ориентация управления | Ориентация управления на группу |
| Оценка управления и оплата труда | Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результатуОплата труда по показате­лям работы группы, служебному стажу и т.д.При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада)Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организации коллективного отдыха и др.В состав заработной платы вхо­дят три основные составляющие: базовый оклад, надбав­ки и бонусы (премии, выплачиваемые два раза в год – в июне и декабре).Базовый оклад обеспечивает прожиточный минимум работников. Если это условие нарушается, то подтягива­ние заработной платы до прожиточного минимума про­изводится с помощью надбавок (за групповое мастерст­во, на семью — на неработающих жену и детей, за руко­водство людьми, за сверхурочную работу (выплачивается только рядовым работникам и специалистам. Руководи­тели такой надбавки не получают). Под оптимальной за­работной платой японцы понимают такую ее величину, которая дает возможность японской семье ежемесячно отложить в банк не менее 20% своих доходов. Действующая в Японии система оплаты труда подчи­няется требованиям принципа уравниловки и имеет весьма незначительную дифференциацию. Так, напри­мер, различие в зарплате президента крупной компании и вновь принятого рабочего находится в соотношении 10:1. Если сопоставлять зарплату руководителей среднего звена и рабочего, то это соотношение будет еще ниже.Крупные японские корпорации предоставляют ра­ботникам множество дополнительных льгот: надбавки на содер­жание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и другие выплаты на социальные нужды.  |
| Внутрифирменное планирование | Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10-15 лет.Планы разрабатываются по принципу скользящего планирования отделениями фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков |
| Отношения с подчиненными | Личные неформальные отношения с подчиненными |
| Деловая карьера | Продвижение по службе по старшинству и стажу работыОтбор кандидатов в управляющий состав обычно произво­дится из числа работников компании; при этом преследуется несколько целей: во-первых, найти человека, детально знаю­щего специфику производства; во-вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы. |
| Найм сотрудников | Используется труд выпускников вузов и школПереподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производстваЯпонский менеджмент использует и определенный порядок найма, продвижения и обучения служащих. При приеме на ра­боту выпускников средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий, т.е. прием на работу детей и близ­ких родственников кадровых работников. Широко практикуется найм по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, ко­торый несет ответственность за свою рекомендацию. Статисти­ческие данные свидетельствуют о том, что число принятых на работу по рекомендации в компаниях составляет примерно 45%. |
| Ротация персонала | В отли­чие от США, где человек может всю жизнь проработать масте­ром, если это удовлетворяет его и компанию, в Японии счита­ют, что длительное пребывание работника в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе.Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и может колебаться от 4 до 7 лет. В резуль­тате каждый служащий приобретает 5—6 специальностей и ста­новится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. |
| Подготовка руководителей | Подготовка руководителей универсального типа |
| Характер занятостиСм подробнее ниже | Долгосрочная занятость руководителя в фирмеВажной составной частью японского менеджмента является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе в Японии прежде всего зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащий, перешедший в другую компанию, лиша­ется трудового стажа и начинает все сначала. Рабочие, меняю­щие место работы, дискриминируются в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта. |
| Контроль качества | Контроль за факторами, кото­рые влияют на возникновение дефектов.Специального отдела по контролю качества не имеется |
| Организация производства и труда | Основное внимание уделяется цеху низовому звену производстваИспользуется система «точно вовремя» (Канбан) без создания запасов и межоперационных заделовРабота групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмыОбязанности между работниками строго не распределены Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз «действуй по обстановке» |
| Финансовая политика | Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельноПрибыль направляется на рационализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, на модернизацию оборудованияШирокое привлечение заемных средств |

● — менеджеры высшего звена ○ — другие менеджеры

**Рис. 5.** Модель организационного поведения японских менеджеров: «правило консенсуса»

**ПРЕДАННОСТЬ КОМПАНИИ**

Японская модель менеджмента основывается на философии ***«Мы все одна семья»,*** поэтому самая важная задача японских менеджеров — установить нормальные отношения с работника­ми, сформировать понимание того, что рабочие и менедже­ры — одна семья. Компании, которым удалось это сделать, до­стигли наибольшего успеха. Опросы работников всемирно изве­стной фирмы «Сони Корпорэйшн» показали, что 75—85% оп­рошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу.

Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, се­мья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разво­диться, менять фамилию и имя — невозможно лишь изменить фирме.

Японский служащий очень тесно отожествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании - это одно из проявлений отожествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает, а не род занятий.

Японская система управления стремится усилить отождеств­ление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днем отдыха или выходным днем, безоговорочно выполняют сверхурочную работу, не используют полностью оп­лачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается.

В любом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомыш­ленников, настроенных на решение центральной задачи, дос­тижение цели, которой подчинено все.

Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе. В Японии существует понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы орга­низации, в которой он работает). Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому — свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя свое поведение обществен­ным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в груп­повую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне ее. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и нежеланием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому. По данным опросов 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США - 45% жителей, в Англии - 36%, в ФРГ — 31%, во Франции — 12%, а в России — 6%).

Главным принципом группы является «не высовывайся», т.е. будь как остальные. Группа сама может признать чей-то приоритет, но работник не должен прилагать к этому усилий. Рост трудовых показателей необходим, но если кто-то из группы добился бо­лее высоких результатов — это считается достижением группы.

Каждая японская фирма состоит из множества групп. В каждой группе есть старшие и младшие, ведущие и ведомые. Старшие и младшие в группе различаются по возрасту, стажу работы и опыту. Младшие в группе бе­зоговорочно воспринимают авторитет старших, оказы­вают им знаки внимания и уважения. Они подчиняются старшим.

Штат сотрудников комплектуется на основе личных качеств, биографических данных и характера. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему относятся как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.

В результате на японских фирмах почти не наблюдается теку­чести кадров и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомоби­лестроительной промышленности приходится всего 25 дней про­гулов (в США — 343 дня, т.е. в 14 раз больше).

**ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ГРУППУ**

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого.

Личность отожествляет себя с группой. Ее устремления - это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.

Человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.

**СИСТЕМА ПОЖИЗНЕННОГО НАЙМА**

Для крупных японских фирм терна система «пожизненного найма», которая охватывает до 30% об­щего числа наемных работников. Сущность этой систе­мы сводится к следующему: каждый год в начале апре­ля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и универси­тетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей. Фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

Японские работники стремятся попасть на фирмы, практикующие у себя систему «пожизненного найма». Работник, уволенный с такой фирмы, воспринимает свое положение как катастрофическое, унижающее его в со­циальном плане. Сам факт увольнения работник всяче­ски скрывает от своей семьи и родственников, которые в силу сложившихся традиций смотрят на него как на из­гоя, у которого недостаточно знаний, профессионализма, способностей и старания. Система «пожизненного найма» очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предпринимате­ли приобретают верных и преданных работников, гото­вых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытыва­ют чувство глубокого удовлетворения от того, что полу­чили признание их способности, образование и уровень подготовки. У работника появляются чувства стабиль­ности своего положения в жизни, уверенности в зав­трашнем дне. К нанявшей их фирме работники прони­каются чувствами благодарности, преданности и привя­занности. На протяжении всего времени работы на фирме работники чувствуют себя ее должниками. В связи с этим японскую систему «пожизненного найма» следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия.

В последнее время Япония испытывает демографиче­ские трудности, непосредственно затронувшие систему «пожизненного найма». Это находит свое выражение в старении населения, в увеличении количества людей в возрасте свыше 65 лет. Кроме того в Японии значительно выросла средняя продолжительность жизни. Так, если в 1950 г. Для японцев-мужчин она составляла 50 лет, то в 1983 г. – уже 74 года.

Сложившееся положение заставляет руководителей фирм осуществлять мероприятия, направленные на мо­дернизацию системы «пожизненного найма». Среди этих мер – увольнение или предложение ухода на пен­сию работников, еще не достигших пенсионного воз­раста. Выданных выходных пособий надолго не хватает, и уволенные работники вынуждены устраиваться на ра­боту на прежнюю фирму (повторный наем), но на худ­ших условиях.

**ПОВЕДЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрение интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Напри­мер, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физзарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы независимо от их положения дек­ламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявлению благодарности.

В японских фирмах ежегодно отмечается «День основания ком­пании», что дает возможность руководству фирм проводить в жизнь идею «общности интересов» предпринимателей и работ­ников.

Нормой деятельности для японского менеджера являются каждодневное присутствие на производстве, постоянное обще­ние с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышения эффективности хозяйствования. На все жалобы со стороны служа­щих, как правило, следует немедленная реакция руководства.

Мастера цехов каждое утро дают задания работникам, зачи­тывают сводку о результатах вчерашней работы и интересуются самочувствием работников, зная, что если рабочий болен или обеспокоен чем-то, он не сможет хорошо работать.

Управляющим в Японии, даже директору завода, не предос­тавляется отдельного кабинета — вместе со своими сослужив­цами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащенном простой и самой необходимой мебе­лью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилага­ют совместные усилия к достижению компанией успеха.

Привилегии в зависимости от ранга или класса отсутствуют, в том числе и привилегии пользования отдельными столовыми. Менеджеры фирмы «Сони Корпорэйшн» одеты в такие же си­ние куртки без отличий, как и остальные рабочие; во время спада производства им в первую очередь снижают заработную плату. Все это дает огромный экономический и нравственный эффект, так как рабочие чувствуют свою связь с управляющи­ми и корпорацией.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

Отличительными чертами японского характера явля­ются экономия и бережливость. Лозунги об экономии можно встретить на каждом японском предприятии. Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и при­спосабливаются к ней. В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, по­ведение менеджера и принятие им решений всецело за­висит от ситуации. Главное в управленческом процессе — это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение. Отношения со своими партнерами японцы строят на основе доверия.

**МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Практика показывает, что работники, длительное время ра­ботающие вместе, создают атмосферу самомотивации и само­стимулирования. Управление при этом носит в основном реко­мендательный характер — в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каж­дый готов делать то, что необходимо.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Показательно, что раздел «вознаграждения» в книге правил компании «Хитачи» стоит перед разделом «наказания». Фирма выпустила документ, озаглавленный «Главные принципы «Хитачи». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот официальный документ показывает, насколько серьезно японцы относятся к своей работе.

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.

На фирмах Японии применяется целая система нематериаль­ного (морального) стимулирования хороших работников: про­движение по службе; выдача премий, ценных подарков; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний, на которых отмечается высококачественная деятельность сотруд­ника; предоставление льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутри­фирменном издании (прессе); организация загородной поездки для работников с семьями за счет фирмы; организация совместных обедов работников с руководством фирмы; специально отве­денные места для парковки машин и т.п.

**ОБУЧЕНИЕ**

**Образование является первым фактором растущего превосход­ства японского менеджмента.** Оно заключается прежде всего в единодушном понимании важности учебы и умении японцев учиться с рождения до смерти. На обучение ориентировано все население, детей и взрослых учат трудиться и радоваться общим победам. Сравнение систем образования США и Японии пока­зывает, что Америка лидирует только в системе высшего образо­вания, у Японии мировое лидерство в таких сферах образования, как начальное и среднее, домашнее образование, образование в повседневной жизни и профессиональное обучение. Отличи­тельной чертой японского образования является ориентация обучения (с младшего возраста) на способность наблюдать про­цессы, анализировать их, интерпретировать результаты и пред­принимать действия. При этом знания о мире, математика, стати­стика и научная методология являются исходными материалами обучения.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учится на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Первым шагом было настойчивое и последовательное изучение за­просов потребителя и воспитание уважения к его требованиям. По­требителю стали доверять больше, чем любым прогнозным методам, — потребитель лучше всех знал свои потребности и свои экономические возможности. Культ потребителя проник так глубоко, что на многих предприятиях персонал низшего звена призывал, чтобы в цепочке исполнителей каждый исполнитель последующей операции рассмат­ривался как потребитель. Это помогло установить контроль качества за производством сырья, материалов и комплектующих изделий. При этом все население стремилось к участию в «качестве», а на государственном уровне всеобщее стремление поддерживалось законодатель­ством и гласной оценкой ошибок, допущенных изготовителями про­дукции.

В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция «тотального» контроля за качеством в рамках фирмы, которая приобрела статус ре­лигии. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работ­ники фирмы, включая секретаря и машинистку. Ответственность за качество несут все работники фирмы, по­этому не ищут конкретных виновников брака и дефектов. В Японии службы, занимающиеся контролем качества продукции, выполняют только консультативные функ­ции. Каждый работник может остановить конвейер, если пошел брак.

**ВМЕСТО ТОГО ЧТО­БЫ ПОЛАГАТЬСЯ НА КОНТРОЛЬ, НУЖНО ПРЕДУПРЕЖДАТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЕ ДЕ­ФЕКТОВ. ЭТО МОЖНО СДЕЛАТЬ С ПОМОЩЬЮ КОНТРОЛЯ ЗА ФАКТОРАМИ, КОТО­РЫЕ ВЛИЯЮТ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ ДЕФЕКТОВ В КОНКРЕТНОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ.**

Подход к управлению качеством процесса производства в корне из­менял применяемую систему контроля качества. Дело в том, что при создании системы контроля вся работа в соответствии с классическим принципом должна выполняться только одним подразделением (от­делом технического контроля, отделом качества). Основная задача этого подразделения — «на выходе» не допускать дефектные изделия в дальнейшее использование. Управление процессом заставляет вклю­чаться в обеспечение качества сборочные участки, субподрядчиков, отдел сбыта, материально-технического снабжения и технологиче­ский. В дальнейшем, после реализации первого шага процессного под­хода, в управление качеством включились: отдел планирования, опытно-конструкторских разработок и исследований, связанных с внедрением в производство новых видов продукции, а также бухгалтерия, отдел трудовых отношений и отдел кадров.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами:

* добровольности. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.
* саморазвитие. Члены кружка должны проявлять желание учиться.
* групповая деятельность
* применение методов управления качеством
* взаимосвязь с рабочим местом
* деловая активность и непрерывность функционирования
* взаимного развития. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков.
* атмосфера новаторства и творческого поиска
* всеобщего участия в конечном итоге. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.
* осознаниеважности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области

Кружок, состоящий из небольшой группы людей, призван добровольно осуществлять контроль за качеством труда и продукции на том предприятии, где работают его члены. Участники кружков должны содействовать развитию инициатив работников, создавать на предприятии обстановку творческого поиска. Член кружка обязан не менее 1 раза в месяц вносить конкретное предложение по совершенствованию производства. Между кружками качества в масштабе фирмы организуется соревнование с ежемесячным подведением итогов и награждением победителей — например, золотой, серебряной и бронзовой медалями, или правом маркировки продукции своим клеймом, или правом участия на внутрифирменных, региональных и даже международных конференциях по качеству.

В результате от кружков качества поступает в 5—6 раз больше рационализаторских предложений, чем от сотрудников амери­канских компаний. Японские кружки качества получили рас­пространение более чем в 50 странах мира. В 1965 г. было зарегистрировано 3700 групп, занимающихся про­блемами управления, в 1990 г. — около полутора миллионов кружков качества, включающие более 10 млн членов.

Существуют также особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

1. управление качеством на уровне фирмы - участи всех звеньев в управлении качеством.
2. подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
3. деятельность кружков качества.
4. инспектирование деятельности по управлении качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.)
5. использование статистических методов.
6. общенациональные программы по контролю качества.

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

1. содействие совершенствованию и развитию предприятия
2. создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке
3. всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы

Управлением качеством имеет многие преимущества:

* Оно дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.
* Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.
* Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

 Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - вот лозунг комплексного управлением качеством.

Основные идеалы воплощенные в QC, можно кратко охарактеризовать так:

1. Естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе. Если на ним осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно.
2. Люди, выполняющие индивидуальную работу, - настоящие в ней специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства.
3. Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.
4. Кружки качества - это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.

За вклад в достижение высоких результатов в области управления качеством ежегодно с 1951 года в Японии вручают премии У. Э. Деминга - основателя, как считается, управления качеством в Японии.

В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и появлением новых технологий от руководителей требуется постоянная перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде могут быть сформулированы так:

1. Прежде всего - качество, а не кратковременные прибыли
2. Главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.
3. Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей продукции. Этот лозунг позволил устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции
4. Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием.
5. Человек в системе управления - вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством.
6. Функциональное управление.

**СИСТЕМА «КАНБАН»**

В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тоёта» Т. Оно предложил систему организации труда «Канбан», которую американцы стали называть «как раз вовремя», что не совсем правильно, так как фактор времени не является главной составляющей этой системы. Основное содержание японской системы «Кан­бан» заключается, во-первых, в рациональной организа­ции производства, и во-вторых, в эффективном управлении персоналом.

Система «Канбан» получила свое название от метал­лического знака треугольной формы («канбан» в перево­де означает «табличка», «знак»), который сопровождает детали в процессе производства и перемещения. На этом знаке размещается вся диспетчерская информация: но­мер детали, место ее изготовления, количество деталей в партии и точка подачи детали на сборку. Суть системы заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции круп­ными партиями и создали непрерывно-поточное производство***; при этом снабжение участков осущест­вляется столь малыми партиями, что по существу превраща­ется в поштучное.***

Смысл работы по системе «Канбан» состоит в том, что на всех фазах производственного цикла требуемый узел или деталь поставляется к месту последующей производственной операции «точно во время», т.е. именно тогда, когда это нужно, а готовые изделия производятся и отправляются в тот самый момент, когда в них есть потребность в торговой сети. Это требование относится как к самому производственному процессу, так и к деталям (узлам), хранящимся на складах, а также к деталям (узлам), поступающим от поставщиков в про­цессе производственной кооперации. Поставщики вы­нуждены подстраиваться под ритм работы предприятия-потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Система «Канбан», распространяясь, охватывает целые отрасли.

Система «Канбан» оказывает непосредственное влия­ние на размер складских запасов, сокращая их до опти­мальных размеров. Так, количество деталей на складах фирмы «Тоёта» рассчитано на один час, а поставщики уставляют детали (узлы) три-четыре раза в день в нужное время и высокого качества

На предприятиях Японии исполнитель каждой операции дол­жен рассматривать исполнителя последующей операции как своего потребителя и выполнять свою часть производственного про­цесса особенно тщательно.

Система «Канбан» предусматривает выполнение производствен­ных заказов не по неделям, а по дням и даже часам. При этом диспетчеризацию заказов выполняют сами рабочие. Система «Канбан» предусматривает уменьшение объема обрабатываемых партий, сокращение задела, практическую ликвидацию неза­вершенного производства, сведение к минимуму объема товар­но-материальных запасов. В результате ликвидируются большинство складских помещений и высвобождаются производственные пло­щади, ранее использовавшиеся для размещения задела.

Главное преимущество системы «Канбан» в ее простоте, однако внедрить ее отнюдь не просто. Например, применение этой системы практически невозможно без существенного сокращения вре­мени переналадки и переоснащения производственного обору­дования, а также без выполнения ряда других предварительных условий, достижение которых стало возможным лишь на базе научно-технического прогресса. Применение системы «Канбан» требует больших затрат, однако после ее внедрения затраты с лихвой окупаются и достигается большой экономический эф­фект за счет рационального использования материалов, повы­шения производительности труда и качества продукции.

США и некоторые страны Западной Европы приме­няли у себя систему «Канбан» для повышения эффек­тивности производства. Однако следует отметить, что в полном объеме эта система не была внедрена нигде. Это объясняется прежде всего тем, что система, созданная в Японии, ориентирована на национальные ценности, та­кие чисто японские средства трудовой мотивации и национальные социально-психологические установки.

Принципиально важными положениями японского опыта управления качеством в сочетании с системой «Канбан», явля­ются следующие:

* 1. высокое качество продукции в Японии — основополагаю­щий принцип японского менеджмента. «Качество — прежде все­го!» — это не просто лозунг, а стратегия организации производства. Обеспечение качества является первостепенной задачей, а объем производства занимает только второе место. Во имя обеспече­ния качества рабочим предоставляется право останавливать про­изводственную линию, если они не успевают или не могут ка­чественно выполнить свою операцию. Здесь планируют выпуск исходя из недогрузки мощностей, чтобы в рабочую смену оста­валось время для решения возникающих производственных про­блем, и пока не выявлены причины брака, обнаруженного на конкретном участке, производство на предыдущих участках пре­кращается, чтобы предотвратить выпуск бракованных изделий;
	2. отказ от выпуска во имя выполнения задания ненужной, излишней продукции, который приводит к росту незавершен­ного производства: «Не делай ненужной работы только затем, чтобы не простаивать»;
	3. стремление к дебюрократизации, устранению излишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным распоряже­нием по телефону; отказ от ненужных административных зве­ньев, наличие которых усложняет процедуру принятия реше­ний. Как указывает Р. Шонбергер, «простота японской системы не терпит излишних административных звеньев и бюрократи­ческой волокиты»\*. Для большинства японских компаний характерна так называ­емая гибкая оргструктура: работник должен выполнять любую работу, связанную с его обязанностями; содержание работы постоянно меняется; от исполнителей ждут предложений по улучшению работы; формализованных инструкций мало, а су­ществующие не всегда выполняются;
	4. обеспечение гибкости производства, его быстрой приспо­собляемости к изменяющимся требованиям рынка: выпуск сме­шанных моделей и гибкость использования высококвалифици­рованной рабочей силы благодаря тому, что японские рабочие, как правило, владеют смежными профессиями; выпуск неболь­ших дешевых специализированных станков вместо приобрете­ния одного крупного и универсального. До 40% оборудования, установленного на японских фирмах, является улучшенным оборудованием, спроектированным или модифицированным непосредственно на фирме.

При функциональных подразделениях центрального управлен­ческого аппарата фирм, как правило, создаются специальные центры, которые:

* + 1. постоянно изучают запросы и тенденции развития рынка, требования к качеству продукции, разрабатывают стандарты качества с учетом требования рынка;
		2. разрабатывают меры по улучшению выпускаемой продукции, проведения исследований, связанных с выпуском новых изде­лий;
		3. создают модели новых видов продукции, а также разрабаты­вают производственно-технические критерии для изготовления продукции высокого качества с минимальными затратами;
		4. оценивают эффективность функционирования системы конт­роля за качеством продукции в соответствии со стандартами качества;
		5. разрабатывают и внедряют комплексы стандартов качества продукции для ее установки, перевозок, хранения, ремонта, обслуживания и т.д.

Персоналии

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

1. ***Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.*** Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.
2. ***Гласность и ценности корпорации.*** Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.
3. ***Управление, основанное на информации.*** Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.
4. ***Управление, ориентированное на качество.*** Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.
5. ***Постоянное присутствие руководства на производстве.*** Чтобы быстро справится с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.
6. ***Поддержание чистоты и порядка.*** Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.