Глава 1.

Теоретические основы менеджмента

1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»

Современная торговля представляет собой одну из наиболее динамично развивающихся отраслей российской экономики. Постепенное вхождение хозяйственного механизма в цивилизованное русло, растущая конкуренция со стороны зарубежных торговых сетей требуют пересмотра традиционных подходов к управлению, в большей степени основанных на здравом смысле и накопленном практическом опыте. Единственным источником прибыли становится удовлетворение потребностей рынка и подчинение им всех торговых функций, связанных с закупкой, хранением и реализацией товаров.

Деятельность в сфере торговли строится на специфических знаниях, умениях и навыках, успешная реализация которых требует координации труда отдельных работников. Ключевая роль в решении этой задачи принадлежит менеджменту организации, который претерпевает в последние годы существенные изменения, обусловленные революционными преобразованиями в области информационных технологий. Нежелание признать этот факт практически не оставляет предприятию шансов на успех. Профессиональный менеджмент позволяет оптимальным образом объединить разноаспектную деятельность организации в единое целое и направить ее на достижение общих целей. Эффективный менеджмент обеспечивает получение прибыли — главной движущей силы бизнеса. «В каком направлении развивать свое дело?», «Как это делать»? — вот два ключевых вопроса, ответы на которые следует искать в теории менеджмента. Менеджмент торговли представляет собой молодую, во многом формирующуюся отрасль знаний. Поэтому прежде чем перейти к изложению современных управленческих технологий, следует уделить внимание вопросам, связанным с методологией, понятийным аппаратом, механизмами становления и развития менеджмента как научной дисциплины.

В нашей стране термин «менеджмент» получил широкое распространение в процессе реформирования отечественной экономики. В дореформенный период он использовался для того, чтобы подчеркнуть противоположность подходов к управлению предприятием при капитализме и при социализме. Менеджмент считался атрибутом капиталистического общества и противопоставлялся управлению социалистическим предприятием. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент» в настоящее время? Какое место занимает каждое из них в современном экономическом словаре? Несмотря на лексическую близость, термин менеджмент не следует рассматривать как синоним термина управление. В широком смысле слова под управлением понимается процесс воздействия на ту или иную систему для достижения определенных целей. Таким образом, в качестве объекта управления выступает любая система — как техническая (управление автомобилем, станком), так и социальная (управление обществом группой людей). Применительно к социальным системам наука управления занимается отношениями, которые возникают между людьми по поводу управления различными сторонами человеческой деятельности. В качестве социальной системы могут выступать государство, отдельные регионы, коммерческие и некоммерческие организации, их подразделения и отдельные группы людей. Первоначально термин «менеджмент» использовался применительно к управлению коммерческой организацией. В последние десятилетия этот термин широко применяется также для обозначения процессов управления бюджетными и общественными организациями.

Термин «менеджмент» заимствован из английского языка. Оксфордский словарь приводит следующие его значения:

 \* управление коммерческим предприятием;

 \* умение управлять, административные навыки;

 \* орган управления, администрация, дирекция организации;

 \* «управленцы» как социально-профессиональная группа, противостоящая рабочим;

 \* специфические методы управления, например, management by objectives — управление по целям, management by exception — управление по отклонениям и т. д.

Оксфордский словарь дает также ряд других, более общих его значений:

 \* способ, манера или навыки руководства кем-либо или чем-либо;

 \* изобретательность, находчивость, изворотливость, проявленные при достижении каких-либо целей (часто с негативным оттенком, подразумевающим использование обмана, различных уловок, хитрости).

В английском языке слово management обозначает также умение обращаться, владеть чем-либо (инструментом, оружием и т. п.), а глагол manage — еще и «усмирять, выезжать лошадей».

Слово management, в свою очередь, восходит к латинскому manus (рука, власть). Первоначально одно из значений глагола, происходящего от данного корня, означало «укрощать, делать ручным». В научный оборот слово management было введено сравнительно недавно — с момента формирования менеджмента как научной дисциплины. Однако до сих пор используется несколько определений, одинаково справедливых для понимания сущности этого явления. Достаточно распространенным является определение, основанное на перечислении основных функций менеджмента. Согласно этому подходу, менеджмент представляет собой процесс планирования, организации, воздействия на персонал и контроля за деятельностью организации, направленный на обеспечение ее эффективного функционирования. Нередко менеджмент трактуют как совокупность рациональных методов и организационных рычагов управленческого воздействия. Крупнейший американский специалист в области управления Питер Друкер рассматривает менеджмент как особый вид деятельности, позволяющий упорядочить деятельность группы людей и направить ее на достижение поставленных целей. Однако если попытаться обобщить имеющиеся определения, суть менеджмента сводиться к одному — умению делать работу чужими руками.

В настоящее время менеджмент рассматривается как самостоятельная область знаний, научная дисциплина, имеющая специфический предмет изучения, понятийный аппарат, свою теоретическую и методологическую основу, изучение которых необходимо в рамках овладения квалификацией профессионального менеджера. Одновременно о менеджменте говорят как об искусстве управления. Искусство управления предполагает наличие у менеджера наряду со знанием техники управления особого рода дарования, без которого невозможно эффективное использование накопленных теоретических и практических знаний в конкретной ситуации (так же как высокий уровень исполнительского искусства предполагает не только грамотную технику исполнения, но и наличие таланта). Это обусловлено тем, что организация, являющаяся объектом управления, представляет собой сложную систему. Особенности ее функционирования складываются под воздействием большого числа факторов, учет которых требует ситуационного управленческого мышления. В этих условиях дополнительным фактором эффективности принимаемых менеджером решений является наличие у него определенных характеристик, индивидуальных особенностей (черт характера, творческих способностей, интуиции и пр.).

Руководитель, менеджер — это работник, осуществляющий управленческую деятельность и отвечающий за процесс формирования доходности организации. Основная его задача — решение проблемы достижения наилучшего результата исходя из имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Он должен заставить эффективно работать сложный механизм функционирования современного предприятия.

В торговле роль менеджеров в процессе функционирования организации дифференцирована и определяется уровнем, который занимает данный менеджер в иерархической структуре организации. Топ-менеджеры (высшее управленческое звено) играют ключевую роль. Они определяют стратегию развития организации, политику, правила и процедуры ее реализации, отвечают за общее процветание организации, за эффективное функционирование отдельных направлений деятельности — закупку и реализацию товаров, финансы, персонал. Менеджеры среднего звена обеспечивают решение специализированных задач торговой организации, оказывают поддержку в реализации ее основной функции, образуют вершину операционного ядра. Им предоставляются ресурсы организации, эффективное использование которых они должны обеспечить. Нижний уровень управления — менеджеры, осуществляющие непосредственное руководство торгово-оперативным персоналом, образующим базовую структурную единицу организации.

Управленческий труд предъявляет особые требования к профессиональным и личностным характеристикам менеджера. В современных условиях менеджер должен обладать:

 \* профессиональными знаниями и опытом в области менеджмента;

 \* квалификацией — специализированными знаниями и опытом работы в том направлении, в котором реализуется его бизнес, знаниями ассортимента, принципов его формирования, основ организации торгово-технологических процессов, торгово-технологического оборудования и пр.;

 \* знаниями в области экономики и управления на макро и микро уровне;

 \* способностью обеспечить быструю реакцию предприятия на изменения конъюнктуры рынка;

 \* навыками предпринимательства, чувством нового, нестандартностью мышления, способностью принимать решения в новых ситуациях;

 \* работоспособностью и упорством в достижении целей;

 \* организаторскими способностями и навыками.

Профессиональный менеджмент предполагает владение методами и приемами управления, использование современных информационных технологий, владение навыками делового общения, основами психологии, социологии, самоменеджмента. Ужесточение условий конкурентной борьбы выдвигает особые требования к подготовке и повышению квалификации в области менеджмента. В экономически развитых странах затрачиваются огромные средства на обучение специалистов в области управления. В США наибольшую известность приобрели Гарвардская и Колумбийская школы бизнеса. В развитых странах Западной Европы (например, в Англии 90%) большинство менеджеров высшего звена имеют специальное образование в области менеджмента. По окончании учебных заведений молодым специалистам присваивается степень магистра делового администрирования. Предприятия затрачивают значительные средства на повышение квалификации менеджеров. Управленческая квалификация ценится дорого — ежегодные доходы от профессиональной деятельности наиболее известных менеджеров достигают десятков миллионов долларов.

В России профессиональная подготовка менеджеров является достаточно острой проблемой. Исследования, проводимые на предприятиях торговли, показывают, что, как правило, именно отсутствие элементарных знаний в области менеджмента является причиной возникающих проблем. При этом руководство предприятий нередко старается «экономить» на обучении своего персонала, относя эту задачу к числу второстепенных. Значительная доля менеджеров среднего звена нуждается в повышении управленческой квалификации. Ее недостаточный уровень вызывает недовольство рядовых работников, препятствует наиболее полному использованию кадрового потенциала, приводит к высокой текучести кадров.

Актуальной является проблема реформирования программ обучения. Многочисленные курсы, привлекающие недостаточно квалифицированных преподавателей, в лучшем случае знакомят своих слушателей с западными наработками, не задаваясь вопросом о целесообразности применения этих знаний в условиях нашей страны. Тем самым дискредитируется роль менеджмента как важнейшего фактора повышения доходности организации. Между тем обучение должно строиться с учетом организационно-технических и социально-экономических особенностей функционирования отрасли. Проектируя отечественные модели управления, следует иметь в виду специфические особенности современной отечественной экономики, социокультурное своеобразие российского общества.

Специфика торгового менеджмента обусловливается отраслевыми особенностями. Процесс продажи, даже с появлением виртуальных магазинов, всегда предполагает непосредственный контакт с покупателем, вследствие чего операционные технологии с трудом поддаются стандартизации. Работа с людьми ограничивает возможности механизации и автоматизации, что увеличивает долю живого труда. Работа продавца требует творческого подхода, а ее результативность во многом определяется его личными качествами, знаниями в области психологии продаж. Трудности, связанные с идентификацией качества услуги как таковой при продаже товара, усложняют измерение количества и качества труда торговых работников.

Магазин является конечным звеном товародвижения, обладающим наибольшим объемом информации о предпочтениях потребителя. Это определяет возникновение новых организационных форм, обеспечивающих жесткий контроль и координацию работы всех звеньев товаропроводящей цепи. Такой подход способствует формированию товарного предложения, привлекательного для покупателя. В последнее время в торговле отмечается интенсивный рост объема дополнительных услуг. Их спектр направлен на решение проблем покупателя, связанных с приобретением товара. Таким образом, диверсификация деятельности ставит перед менеджментом торговли ряд новых задач, от успешности решения которых зависит конкурентоспособность торговой организации.

1.2. Методологическая основа и принципы реализации современного менеджмента

Предприятие является сложной, открытой социально-экономической системой. Успех его функционирования определяется эффективностью взаимодействия элементов системы управления внутри организации и самой организации с внешней средой. С позиций системного подхода изменение внешней среды требует адекватной реакции менеджмента организации. Каждый из элементов системы управления играет определенную роль в достижении общего результата. Все они взаимосвязаны, взаимодействуют друг с другом, являются взаимозависимыми. Изменение параметров и структуры одних элементов управления приводит к изменению других и к изменению свойств системы в целом. В свою очередь, изменение свойств, параметров системы в целом приводит к изменению свойств и параметров отдельных элементов. В этом заключается суть системности управления. Она составляет основу управления организацией.

Системный подход к управлению получил распространение в конце 50-х гг. XX в. Он явился важным вкладом в развитие науки и практики управления. Системность представляет собой способ управленческого мышления, позволяющий понять процессы, происходящие во внутренней и внешней среде организации, и выбрать наиболее эффективные пути ее функционирования и развития. Следуя требованиям внешней среды, менеджер добивается определенных результатов функционирования организации. Для этого тщательно продумываются варианты изменений элементов управленческого процесса, их последствия. Изменение параметров функционирования любого из элементов системы управления (например, организации обслуживания, закупок, снабжения) требует соответствующих корректировок параметров остальных элементов. Менеджер должен также предвидеть наиболее вероятные варианты реакции организации в целом на изменения поведения отдельных звеньев.

Другая важная составляющая современного подхода к управлению строится на принципе ситуационности. Следование ему обеспечивается во многом искусством управления. Использование отдельных положений науки управления может привести к эффективному результату только с учетом особенностей конкретной ситуации. Ситуационность мышления менеджера — еще одна важная составляющая успеха принимаемых им решений. Принципы ситуационного подхода разработаны в конце 1960-х гг. Они вобрали в себя достижения различных школ управления, а их реализация строится на системности управления.

Модель управления организацией формируются под воздействием внешних и внутренних ситуационных переменных. Внешние переменные характеризуют окружение организации, внутренние — состояние ее элементов. Построение систем управления, принятие решений менеджерами различных уровней, реализация управленческих функций, выбор методов и средств управления осуществляются с учетом особенностей ситуационных переменных на данный момент. Составными элементами успешного управления с позиций ситуационного подхода являются:

 1. Знание теории управления, современной техники, методов, приемов реализации управленческих функций.

 2. Способность прогнозирования последствий их применения в условиях той или иной ситуации.

 3. Умение адекватно оценивать сложившуюся ситуацию. Процедура оценки включает:

 \* отбор наиболее значимых факторов ситуации — например, падение объемов продаж — может быть связано как с внешними факторами (изменение конъюнктуры спроса, экономических и политических условий, ужесточением конкуренции), так и с внутренними (недостатки в системе закупок, ухудшение условий труда, снижение качества обслуживания);

 \* оценку силы влияния отобранных факторов на возникновение и развитие ситуации;

 \* оценку характера зависимости параметров ситуации от изменения значимых факторов.

 4. Умение подбирать применительно к конкретной ситуации наиболее адекватные формы, методы и приемы управления.

Современный менеджмент является отражением достижений научно-технического прогресса, особенностей социально-трудовых отношений общества. Однако профессиональная деятельность менеджера, стиль работы, во многом, результат его взглядов на природу человеческого поведения. Принимая решения, менеджер может руководствоваться стереотипами, постепенно формирующимися по мере накопления практического опыта. Важно постараться объективно оценить вероятность их влияния. Ниже перечислены проблемы, решение которых чаще всего подвержено воздействию таких стереотипов.

Мотивация трудовой деятельности персонала. Что является мотивом трудового поведения моих работников? Именно этот вопрос должен задать себе менеджер при выборе механизмов воздействия на персонал. Большинство отечественных менеджеров склонно считать, что основным движущим мотивом является желание заработать деньги. Прагматический подход популярен еще со времен Тейлора. Однако в экономически развитых странах все большее число менеджеров склонно видеть в своем работнике человека, заинтересованного в содержании выполняемой им работы, ее результатах, в профессиональном развитии, общении и т. д. Методы жесткого контроля и принуждения уходят в прошлое. Заинтересованность работника в процессе труда повышает его ответственность. Более высокий уровень трудовых отношений обеспечивает рост эффективности бизнеса. В торговле большинство персонала женщины, система ценностей которых традиционно смещена в сторону семьи, общения. Учет этого фактора в системе управления позволяет расширить арсенал методов эффективной работы с персоналом.

Организация труда. Принцип разделения труда, провозглашенный Тейлором, обеспечил рост производительности труда, заполнение прилавков магазинов относительно дешевыми товарами стандартного качества. Насколько применим этот принцип в современной торговле? Рост требований к качеству обслуживания предусматривает вдумчивое, творческое отношение к труду. Достаточно часто реализация этапов торгово-технологического процесса обеспечивается за счет взаимопомощи, поддержки коллег по работе. Особенно это касается деятельности небольших предприятий торговли, где узкая специализация практически невозможна. Работник должен уметь квалифицированно выполнять многие операции, обеспечивающие функционирование торгового предприятия.

Организация взаимодействия и стиль управления. Преобладание авторитарных методов в практике управления досталось нам от прошлого. Согласны ли ваши подчиненные играть роль беспрекословных исполнителей указаний руководителя? Ответ на этот вопрос позволит определить место работника в организационной структуре, его полномочия и ответственность, степень участия в выработке решений. Практика отстранения творческих, квалифицированных, развивающихся работников низового звена от участия в управлении рано или поздно подведет их к мысли о необходимости увольнения.

Квалификация персонала и трудовое обучение. Отсутствие достаточных средств, а, главное — понимания роли обучения персонала в повышении доходности организации является причиной «экономии» руководителей на решении этих вопросов. Именно квалификация персонала является основным условием жизнеспособности торговой организации, обеспечивает эффективную закупку товара, соответствующего спросу населения, грамотное обслуживание покупателей, сокращение потерь. Квалификация персонала формирует имидж предприятия. Вложения в повышение квалификации персонала делает необходимым принятие мер по закреплению работников, стимулированию долговременного найма.

Определение размера заработной платы персонала. В настоящее время в торговле широко распространена практика формирования окладов в соответствии с разрядом должности. Отнесение должности к тому или иному разряду часто производится формально и не учитывает реального распределения обязанностей. Традиционная практика формирования окладов только по должностям привела к тому, что зарплата перестала выполнять стимулирующую функцию. Материалы обследований персонала предприятий торговли подтверждают отсутствие взаимосвязи оплаты труда с вкладом работника в достижение целей организации. Неэффективные системы материального стимулирования являются основным препятствием в развитии предприятия.

Трудовые отношения. Отсутствие социальной гармонии между работодателем и наемным работником — достаточно типичная картина трудовых взаимоотношений на предприятиях торговли. Действительно ли эти интересы несовместимы? Обеспечит ли сотрудничество процветание предприятию? Скорее всего да, если будут соблюдены интересы обеих сторон.

Предприятие как сложная социально-экономическая система функционирует в соответствии с определенными принципами, которые оттачивались десятилетиями практической деятельности. Принципы управления представляют собой руководящие правила, нормы поведения, выработанные применительно к наиболее общим условиям функционирования предприятия. Они разрабатываются для ситуаций, часто встречающихся в управленческой практике. Различают общие и частные принципы управления. Общие принципы являются универсальными. Они регламентируют принятие решений в условиях, общих практически для большинства организаций. Частные принципы управления формулируются администрацией с учетом сочетания факторов внешней и внутренней среды, специфичных для данной организации. Сформулированные частные принципы регламентируют деятельность персонала в направлении выбранной стратегии.

В начале прошлого века известный французский предприниматель, менеджер Анри Файоль, много лет отдавший изучению проблем управления организацией, сформулировал 14 наиболее общих принципов управления организацией. И хотя сам Файоль писал о том, что изменение ситуации может повлечь за собой изменение принципов, практически все они, спустя почти 100 лет, сохранили свою актуальность. Их изучение позволит избежать многих проблем, с которыми может столкнуться неопытный менеджер. Ниже приводятся перечень и краткое содержание принципов, изложенных в знаменитой работе Файоля «Общее и промышленное управление», опубликованной автором уже в 75-летнем возрасте.

 1. Принцип разделения труда. Является универсальным принципом, действующим как в биологическом, так и социальном организме. Он применим к осуществлению любого труда и обеспечивает повышение объемов и качества производства при тех же затратах труда. Реализация принципа предполагает введение специализации труда, позволяющей уменьшить число объектов управления и целей, реализуемых в рамках данной должности. В соответствии с принятым в организации разделением труда за каждым работником закрепляются строго определенные функции. Задача менеджера — проконтролировать их исполнение.

 2. Принцип власти и ответственности. Власть — это право отдавать распоряжения и сила, вынуждающая работника подчиняться. Различают власть по уставу: должностную (формальную) и личную (основанную на индивидуальных качествах человека — его авторитете). Объему власти соответствует определенный объем ответственности. Боязнь ответственности часто уводит руководителя от принятия нужных решений, снижает возможности организации. Чувство ответственности рассматривается Файолем как важное качество руководителя, гарантирующее от злоупотребления властью.

 3. Принцип дисциплины. Реализуя принцип власти, менеджер имеет право требовать от подчиненных исполнения условий, правил и процедур, установленных в организации. Повиновение необходимо для функционирования организации. Отсутствие дисциплины чаще всего кроется в бездарности начальников. Дисциплина есть соблюдение соглашений между работодателем и наемным работником, которые должны быть ясными и по возможности отражать интересы обеих сторон. За допущенные нарушения руководитель вправе использовать санкции к нарушителям дисциплины, выбор и степень применения которых зависит от ситуации.

 4. Принцип единства распорядительства (командования). Для осуществления любой деятельности работник должен получать приказы только от одного вышестоящего руководителя. Нарушение этого принципа наносит ущерб авторитету власти, приводит к подрыву дисциплины. Файоль называет дуализм распорядительства чрезвычайно частным явлением в управлении организацией, наносящим ей большой ущерб. Наличие двух равнозначных начальников требует разделения их компетенции и власти.

 5. Принцип единства руководства. Выполнение совокупности операций, обеспечивающих достижение одной цели, должно координироваться единой программой из единого центра. Реализация этого принципа обеспечивается организационной структурой. Социальное образование должно иметь один высший руководящий орган, координирующий и регулирующий его работу.

 6. Принцип подчинения частных интересов общим. Интересы отдельных работников или подразделений не должны ставиться выше интересов организации так же, как интересы семьи не должны ставиться ниже интересов отдельных ее членов. Человеческие слабости и страсти толкают людей на нарушение этого принципа. Файоль видит выход из создавшегося положения в направлении совместных усилий на согласование этих интересов, в бдительном надзоре со стороны руководства и в хорошем примере со стороны начальства.

 7. Принцип справедливости вознаграждения. Этот принцип касается материальной стороны вознаграждения работника за выполненную работу. Оно должно удовлетворять и персонал, и организацию. Его размер необходимо устанавливать с учетом совокупности внешних и внутренних факторов, которые должны учитываться руководителем. Важной проблемой руководителя Файоль называет выбор форм оплаты труда. Правильный выбор обеспечивает справедливость вознаграждения и поощряет усердие персонала. Вознаграждение должно быть заслуженным, зарабатываться, а не распределяться вне зависимости от вклада работника в результаты деятельности организации. Оно должно приносить удовлетворение самому работнику и обеспечивать достижение целей организации.

 8. Принцип централизации. Проблема установления соотношения централизации и децентрализации достаточно сложна для всех организаций. В рамках любого типа структуры руководитель должен решать вопрос об их оптимальном соотношении. Соотношение централизации и децентрализации определяется внешними и внутренними условиями работы предприятия. Изменение этих условий требует изменения соотношения. Проблема централизации и децентрализации решается руководителем любого уровня управления путем делегирования соответствующих полномочий.

 9. Принцип иерархии. Представляет собой цепь команд, передаваемых по служебной лестнице от высшего руководства до самых низших звеньев. В соответствии с иерархией управления строятся информационные коммуникации внутри организации. В условиях необходимости принятия быстрого решения следование по всем ступеням иерархической лестницы не обеспечивает быстроту реакции организации на происходящие изменения, что может быть гибельным для ее существования. Для решения этой проблемы в рамках соблюдения указанного принципа Файоль рекомендует использование горизонтальных связей. Они осуществляются с санкции непосредственных руководителей. Руководитель должен способствовать развитию инициативы, самостоятельности подчиненного, обеспечивая тем самым возможность горизонтального взаимодействия.

 10. Принцип порядка. Принцип материального порядка заключается не только в правильном расположении материальных элементов трудового процесса, но и в расположении самого рабочего места. Принцип социального порядка реализуется, с одной стороны, в подборе на рабочее место такого работника, который может достигнуть наилучшего результата. С другой стороны, реализация этого принципа предполагает подбор для работника такого рабочего места, где он может принести наибольшую пользу. В этой связи Файоль видит две наиболее трудные для руководителя задачи: распределение труда и подбор персонала.

 11. Принцип справедливости. В обращении с персоналом необходимо следовать принципу справедливости и равенства. Персонал работает эффективнее, лучше выполняет свои функции, если на всех ступенях иерархии ощущается справедливость действующей системы управления, справедливость рычагов и методов воздействия, применяемых администрацией в отношении персонала.

 12. Принцип постоянства состава персонала. Для эффективного труда (при наличии необходимых качеств) работнику нужно время, для того чтобы освоиться с новой функцией, научиться успешно ее выполнять. Текучесть кадров Файоль называет причиной и следствием плохого состояния дел в организации. Работнику необходимо время для овладения приемами и методами осуществляемой им работы. Частая смена работы приводит к непроизводительным затратам времени, снижает эффективность труда персонала. Стабильность пребывания персонала в должности является условием хорошего выполнения функций.

 13. Принцип инициативы. Инициативой Файоль называет возможность создания и осуществления плана, возможность свободы предложения и осуществления. Проявление инициативы персоналом в рамках установленных полномочий позволяет существенно расширить возможности организации, особенно в трудные для нее моменты. Инициативу необходимо поощрять и развивать, в некоторых случаях даже в ущерб самолюбию руководителя.

 14. Принцип единения персонала. Гармония — единение персонала организации — большая сила. Препятствием в достижении гармонии может быть следование руководителя принципу «разделяй и властвуй» в угоду личным интересам. Талантом руководителя Файоль называет умение координировать и стимулировать усилия персонала, не возбуждая зависти и не нарушая гармонии отношений.

С несколько иной точки зрения сформулированы принципы управления организацией Питером Дракером (р. 1909 г.), известным американским экономистом, социологом, публицистом, специалистом в области проблем управления, «крестным отцом» современного менеджмента. В 37 лет он эмигрировал в США, где длительное время (с 1950 по 1970 г.) работал в школе бизнеса при Нью-Йоркском университете. Предложенная автором формулировка принципов управления является обобщением накопленного им многолетнего опыта консультирования корпораций. Приведенные ниже принципы управления являются отражением требований к характеру социального взаимодействия внутри коллектива. Насколько эти принципы применимы к условиям работы собственного предприятия, каждый руководитель решает сам.

 1. В центре внимания руководства должен быть персонал. Именно он является главным источником прибыли организации. Задача менеджера — обеспечить условия для совместной деятельности работников, устранить все, что мешает его эффективной работе. Менеджер должен обеспечивать возможности для проявления сильных сторон каждого работника и сглаживания слабых.

 2. Управление предприятием должно базироваться на традициях, истории и культуре, сложившихся на данной территории в данный момент. Реализация этого принципа обеспечивается через творческий подход к внедрению опыта управления, накопленного другими организациями. Специфика конкретных условий функционирования организации требует индивидуального подхода к разработке системы управления, ее адаптации к происходящим изменениям.

 3. Вознаграждение персонала должно стимулировать его к достижению целей организации. Действующая на предприятии система стимулирования деятельности персонала должна быть гибкой и адекватно реагировать на изменение ее целей и стратегии.

 4. Предприятие и персонал должны постоянно развиваться в соответствии с меняющимися условиями. Вложения в квалификацию работников являются наиболее рентабельной частью инвестиционной программы организации. Постоянная забота о росте квалификации персонала — важный фактор будущего успеха. Само предприятие должно находиться в постоянном развитии. Идея, на которой строится управление организацией, рано или поздно устареет. Отказ от поиска новых рыночных возможностей обрекает организацию на застой, приводит в перспективе к снижению доходности.

 5. Функционирование организации осуществляется на основе эффективных информационных коммуникаций. Их основа — современные информационные технологии.

 6. Эффективность функционирования организации оценивается рынком. Главный источник дохода — наличие спроса на реализуемые товары. Своим отношением к конкретному товару покупатель голосует «за» или «против» существования предприятия. Поэтому система оценочных показателей работы организации, отражающих различные стороны его деятельности, в конечном счете, должна быть ориентирована на требования рынка.

1.3. Функции менеджмента и связующие процессы

В процессе своей деятельности менеджер реализует ряд функций. Термином функция (лат. fuctio — исполнение, совершение) в менеджменте обозначается набор взаимосвязанных действий, объединенных в относительно самостоятельное направление управленческой деятельности. Реализация совокупности функций управления представляет собой суть процесса управления. По мере усложнения процесса управления функции дифференцируются и разрастаются. Анри Файоль выделял пять исходных функций управления — планирование, организация, распорядительство, координация и контроль. В настоящее время в литературе можно встретить достаточно много классификаций исходных функций управления. Их количество определяется предлагаемой авторами степенью детализации общих управленческих действий. В данной работе используется подход, позволяющий свести всю совокупность выделяемых функций к четырем наиболее общим: планирование, организация, руководство, контроль. Реализация перечисленных функций обеспечивается двумя типами связующих процессов — информационными коммуникациями и принятием управленческих решений. Планирование представляет собой начальный этап процесса управления. Его реализация предполагает принятие решения о том, что, как, когда и кому нужно сделать. С помощью этой функции менеджер достигает единства и координации усилий подчиненного ему персонала. Остальные функции обеспечивают реализацию установленного плана.

Функция организации заключается в подготовке всего необходимого для реализации плана. Организация работы предполагает соединение в единое целое материально-технической и технологической базы с трудовыми ресурсами. Подготовка материально-технической базы включает покупку или аренду помещения, оборудования, приобретение товара. Разработка технологических процессов и процедуры их реализации заключается в определении необходимого набора действий, заданий и последовательности их выполнения. Выполнение задач, связанных с реализацией целей предприятия, должно быть структурировано, т. е. встроено в определенную структуру. Разработка такой структуры, за каждым элементом которой закрепляется специфический набор целей и задач, представляет собой один из аспектов функции «организация».

Выполнение поставленных задач осуществляется людьми. Поэтому менеджер должен обеспечить торгово-технологический процесс необходимыми кадрами нужной квалификации. В рамках функции «организация» осуществляется наем, расстановка работников и их адаптация, производится обучение и повышение квалификации, осуществляется движение персонала с целью поддержания соответствия изменяющимся параметрам.

Распределение работников по рабочим местам и обеспечение условий для их работы еще не означает, что они достигнут именно тех результатов, которые от них ожидают. Руководителю следует направить действия подчиненного на достижение целей организации. Это достигается за счет функции руководства. Задачей менеджера является воздействие на подчиненных с целью достижения определенного результата. Воздействие осуществляется на основе личного влияния и с помощью специфических форм, приемов и методов, важнейшим из которых является стимулирование деятельности персонала. Задача менеджера — сформировать у работника желание выполнить установленные требования в полном объеме с нужным качеством. Менеджер должен работать над оптимизацией процесса воздействия: поддерживать наилучшее соотношение между результатом и затратами на его достижение.

Функция контроля является важнейшей составляющей деятельности руководителя, хотя на практике ей нередко не уделяется должного внимания. Достаточно часто реализация эффективных планов страдает только в результате того, что руководитель вовремя не предусмотрел внедрение соответствующих систем контроля. В ходе контроля производится сопоставление запланированного и реально получаемого результатов. Наличие отклонения является сигналом того, что что-то идет не так. Задача менеджера — своевременно выявить причины отклонения и принять соответствующие меры по исправлению ситуации. Соответствующие системы контроля разрабатываются на стадии планирования. В процессе контроля определяются качество планирования, недостатки в организации и руководстве.

Общие функции управления реализуются менеджерами любого уровня управления. Отличие заключается лишь в объеме и содержании решаемых задач. Чем выше уровень, тем больше внимание менеджера концентрируется на решении задач, связанных с планированием. Менеджеры среднего и низшего звеньев в большей степени сосредоточены на обеспечении достижения установленных планов.

Как уже отмечалось ранее, перечисленные общие функции управления тесно взаимосвязаны и взаимозависимы.

Реализация общих функций управления складывается из реализации совокупности частных функций, представляющих собой наиболее типичные виды управленческой деятельности. Понятие частной функции связано с выделением относительно самостоятельного набора задач, управление которыми предусмотрено в рамках данной функции. Степень детализации конкретных функций управления может быть различной и определяется ее целями. Критерием классификации частных функций управления является специфика объекта управления.

В соответствии с классификацией совокупности операций, представляющих собой суть торговой деятельности, можно выделить управление торгово-оперативной, вспомогательной, учетно-аналитической деятельностью и т. д. Более детальная классификация частных функций управления дифференцирует их в зависимости от содержания решаемых задач — управление кадрами, закупками, товарными запасами и т. д. Детализация может быть продолжена. Например, в рамках функции управления кадрами выделяют функции управления наймом, адаптацией, обучением. В основу классификации частных функций управления может быть положена также организационная структура предприятия, особенности ее структурных единиц. Так, можно выделить в качестве частной функции управление деятельностью определенных линейных и функциональных подразделений организации, ее филиалами, товарными отделами, секциями. Управление частными функциями обеспечивается за счет реализации общих функций. Например, процесс управления кадрами складывается из определения потребности в персонале (функция планирования), отбора персонала (функция организации), стимулирования его деятельности (функция руководства), оценки результатов деятельности (функция контроля).

1.4. Формирование и развитие менеджмента как научной дисциплины

Начало процессу формирования менеджмента как научной дисциплины было положено относительно недавно — во второй половине XIX в. Признание же в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности управление получило только в первой половине XX в. Между тем практика управления насчитывает тысячелетия. Потребность в нем возникает с момента объединения людей в группы и осуществления совместной деятельности. Однако вплоть до середины XIX в. подходы к управлению существенно отличались от того, что мы видим в современном мире.

Первоначально управление обеспечивало решение простейших задач, связанных с поддержанием жизни племени (добыча пищи, защита от нападения соседей). С развитием цивилизации задачи управления усложняются. Особенно ярко это видно на примере управления военными организациями, церковью. В эпоху рабовладения и феодализма управление строилось, в основном, на страхе и принуждении, основными его признаками являлись малочисленность руководящего звена, концентрация власти в руках высшего руководства, часто в лице одного человека — хозяина, собственника предприятия, имеющего небольшое число помощников. Кустарное производство обеспечивалось примитивными схемами управления, совершенствование которых не могло принести реальной прибыли владельцу.

На рубеже XVIII–XIX вв. в Западной Европе формируются новые производственные отношения. Развитие фабричного производства, сопровождающееся увеличением размера предприятия, привлечением наемного труда, специализацией и механизацией труда, приводит к расширению товарных рынков. Кардинально меняется и природа управленческого труда, нуждающаяся в применении более сложных методов и средств управления. Первоначально изменения затронули текстильное производство, поэтому именно здесь проводятся первые эксперименты, направленные на поиск способов повышения производительности труда рабочих.

В этой связи прежде всего следует отметить исследования выдающегося английского социалиста-утописта Роберта Оуэна (1771–1858). Начав самостоятельно зарабатывать деньги с 10 лет, он быстро делает карьеру и в 1800 г. становится совладельцем ткацких фабрик в Нью-Ленарке (Шотландия), на которых работало около 2 тыс. человек. Там он проводит первые новаторские эксперименты, отражающие новый взгляд на использование рабочей силы. Отстаивая идеи «просвещенного» управления как средства повышения эффективности производства, он много делает для улучшения труда и быта рабочих. На его фабриках запрещался труд детей, а рабочий день был сокращен до 10,5 часов. Для рабочих строится жилье, открывается магазин с дешевыми продуктами, дети посещают ясли, сад и школу. Внедряется система справедливой и открытой оценки деятельности рабочих, которая закладывается в основу материального стимулирования.

Нововведения способствовали росту эффективности и повышению качества производимой продукции. Доходы владельцев неуклонно росли. Проводимые эксперименты получили широкую известность. Однако на фоне укоренившейся практики варварской эксплуатации наемного труда идея «рациональной системы» организации общества и ее воплощение в подходах к управлению предприятием не нашли поддержки среди управленцев-практиков. Попытки организовать в США опытную колонию, функционирующую на основе общности владения, потерпели неудачу. После возвращения в Англию Оуэн в числе прочих идей выступает с идеей реорганизации производства, обеспечивающей, по его мнению, мирный переход к более справедливому общественному строю. Активная деятельность Оуэна в области совершенствования фабричного законодательства, борьба за улучшение условий труда рабочих послужили отправной точкой развития нового взгляда на формирование взаимоотношений работодателя и наемного рабочего.

Развитие менеджмента как научной дисциплины связано прежде всего с экономическим бумом, который переживали США в 80-е гг. XIX в. Американская промышленность характеризовалась невиданными темпами экономического роста. Однако успехи технологии постепенно вступают в противоречие с устаревшими методами управления трудом, которые начинают сдерживать развитие производства.

Произвол в отношениях с подчиненными, отсутствие продуманного подхода к организации труда, бесчеловечная эксплуатация делали из рабочего инвалида уже к сорока годам. Полновластие мастеров, мизерная оплата труда, драконовские штрафы не создавали условий для реализации принципа материальной заинтересованности. Старые методы управления требовали преобразований. Во второй половине XIX в. появляются первые систематические разработки в области совершенствования управления. Не случайно их авторами были именно инженеры, обладавшие в то время образованием, необходимой подготовкой и практическим опытом работы. Естественный путь разрешения сложившихся противоречий они видели в совершенствовании организации труда.

В конце XIX в. в США создаются первые научные общества, на заседаниях которых обменивались опытом организации фабричного производства, заслушивались доклады по проблемам управления. Наибольшую известность приобрело Американское общество инженеров-механиков (ASME), образованное в 1880 г. В 1886 г. на собрании общества выступает один из его основателей, президент мануфактурной компании Йель энд Таун Генри Таун. В его докладе на тему «Инженер как экономист» впервые поднимается вопрос о профессиональной управленческой деятельности, требующей изучения и обмена опытом. Основную роль в совершенствовании системы управления производством он отводит инженерам-механикам, способным в силу своей квалификации обеспечить развитие новой науки. Заседание ASME в Чикаго можно считать отправной точкой развития теории индустриального менеджмента.

Школа научного управления (1885–1920 гг.). Становление и развитие школы «научного менеджмента» связано с переходом от простого мануфактурного производства к сложным производственным системам, требующим нового подхода к решению организационно-управленческих проблем. Родоначальником этой школы, всемирно признанным отцом научного менеджмента принято считать Фредерика Уинслоу Тейлора.

Тейлор родился в 1856 г. в Джемантауне (штат Пенсильвания), в обеспеченной семье. Склонность к различного рода измерениям, нестандартность мышления и страсть к исследованиям наложили отпечаток на его профессиональную деятельность. После окончания школы в Экстере он некоторое время путешествует по Европе. После непродолжительной учебы в Гарвардской юридической школе у него ухудшается зрение. Он вынужден оставить учебу и устроиться работать учеником модельщика и механика на небольшое предприятие, принадлежащее другу его отца. Тейлор обладал достаточными средствами к существованию, поэтому цель своей работы он видит в овладении азами механики. В 1886 г. Тейлор вступает в Американское общество инженеров-механиков и присутствует на уже упоминавшемся историческом заседании общества. Доклад Г. Тауна производит на Тейлора огромное впечатление, определив направление его исследовательской деятельности на ближайшие годы.

В возрасте 22 лет Тейлор поступает разнорабочим в филадельфийскую сталелитейную компанию. За 12 лет работы в Мидвейле ему удалось достаточно быстро продвинуться по служебной лестнице. Разнорабочий, конторский служащий, механик, бригадир, мастер, старший механик, главный чертежник и, наконец, главный инженер предприятия — этапы его карьерного роста. За это время он заочно обучается на инженерном факультете Stevens Institute и в 1883 г. заканчивает его, получив магистерскую степень.

Первый управленческий опыт Тейлор приобретает в качестве бригадира. Попытки оптимизировать процесс труда позволили ему сделать важный вывод: главная проблема, с которой сталкивается руководитель в процессе организации труда своих подчиненных, заключается в отсутствии у него четких представлений о времени, за которое может быть выполнена работа. Рабочие же, заинтересованные в снижении нагрузки, склонны скрывать свои реальные возможности. Таким образом, организуя работу персонала, руководитель прежде всего должен обратить внимание на обоснование нормативов затрат рабочего времени. Это положение стало краеугольным камнем научной системы Тейлора.

Для решения проблемы нормирования рабочего времени Тейлор предлагает хронометрировать простейшие операции. Стандартные нормативы выполнения работы определяются путем суммирования времени выполнения составляющих ее операций с учетом весовых коэффициентов. Замеры производились в процессе наблюдения за выполнением операций лучшими рабочими. Если рядовые рабочие выполняли установленные нормативы, они получали существенную надбавку к зарплате. В результате проводимых исследований Тейлор установил, что размер стимулирующей надбавки должен составлять от 30 до 100% основного заработка. Таким образом, система Тейлора строилась на известном в практике управления принципе «кнута и пряника». Работника необходимо заинтересовать в достижении установленных стандартов. Для этого руководитель должен показать ему «пряник» — вознаграждение и четко оговорить условия его получения. Одновременно руководитель держит в руке «кнут», чтобы напоминать работнику о возможности наказания. Обязанность руководителя — отбирать, обучать и развивать работников, направляя их деятельность на достижение обоснованных стандартов, разрабатывая и используя при этом научные методы управления. Эти положения были положены в основу новой теории.

В 1890 г. Тейлор увольняется из компании и приступает к активному распространению своих идей. По результатам исследования он публикует ряд статей и книг. Одновременно его приглашают крупные компании в качестве консультанта по вопросам организации труда. Он читает лекции в недавно открытой Гарвардской школе бизнеса. Основными принципами, положенными в основу системы Тейлора, являются:

 1. Принцип разделения труда. Предполагает разделение выполняемой работы на отдельные функции и операции, которые закрепляются за исполнителями. Принцип распространяется на все уровни организационной структуры, в том числе и на управленческий труд.

 2. Принцип измерения труда. Оптимизация решения поставленных задач достигается за счет определения рабочего времени путем измерения отдельных элементов трудового процесса.

 3. Принцип инструктирования. Выполнение отдельных операций должно сопровождаться подробным инструктированием работника в отношении методов и приемов их выполнения. Таким образом, устанавливаются стандарты, на основе которых осуществляется измерение труда.

 4. Принцип стимулирования. Достижение стандартов стимулируется соответствующим денежным вознаграждением. Превышение стандартов сопровождается дополнительными выплатами.

Идеи научного менеджмента не сразу нашли поддержку среди предпринимателей, общественных организаций и рабочих. Первые видели в нем попытку вмешательства в прерогативу деятельности управляющих, вторые — причину массовой безработицы, третьи — средство интенсификации их труда. Практика не подтвердила этих опасений. Научный менеджмент и разработанные на его основе методы управления создали условия для еще большего контроля над работой персонала со стороны работодателя. Рост производительности труда вызвал расширение спроса населения за счет существенного удешевления стоимости производимой продукции. Это, в свою очередь, способствовало дальнейшему росту объемов производства и открытию новых рабочих мест. И, наконец, научный менеджмент наряду с интенсификацией труда обеспечил существенный рост заработков рабочих, что явилось стимулом для поддержки сдельщиками проводимых преобразований и дополнительным фактором увеличения спроса на товары. Идеи Тейлора оказали мощное влияние на развитие промышленного производства, что обусловило их мировое признание. Остаток жизни Тейлор посвятил популяризации разработанной им системы. В 1910 г. было создано Общество пропаганды научного менеджмента, которое после смерти знаменитого исследователя получило его имя. Умер Тейлор в 1915 г. в Филадельфии. На его могиле начертано: «Отец научного менеджмента».

Можно назвать немало известных представителей школы научного управления, внесших существенный вклад в развитие методов совершенствования организации труда. Среди них Г. Гантт, являвшийся наиболее близким учеником Тейлора. Вопросам оптимизации трудовых движений посвятили свои исследования супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет. Для изучения трудовых движений они изобрели прибор — микрохронометр. Анализ информации, полученной с его помощью, давал возможность выявить и устранить лишние движения, выполнение которых снижало производительность труда. Разработанные Гилбретами методы исследования позволили определить и составить описание основных типов простейших движений кисти руки, названные «терблигами». Их было выделено 17. Предложения исследователей упростили процедуру хронометража при определении необходимых затрат времени на выполнение рабочих операций.

Наиболее значимый вклад школы научного управления в развитие менеджмента заключается в следующем.

 1. Определены роль и функции административного труда.

 2. Дано обоснование необходимости выделения управленческого труда в самостоятельный вид профессиональной деятельности в ряду других видов индустриального труда.

 3. Предложен функциональный подход к осуществлению управленческой деятельности.

 4. Определено значение материального стимулирования для повышения производительности труда рабочего.

 5. Разработаны и внедрены в практику работы предприятий системы сдельной оплаты, позволившие в несколько раз увеличить производительность труда.

 6. Разработаны и предложены к использованию передовые для того времени методы организации труда.

 7. Определены подходы к нормированию труда, разработаны нормативы, стандарты, применение которых способствовало существенному росту производительности труда.

 8. Определены роль и функции менеджера, связанные с обучением и развитием работника.

 9. Предложен ряд технических усовершенствований, обеспечивших оптимизацию трудовых процессов.

Эти и другие достижения школы научного управления нашли широкое распространение во всем мире. В силу отраслевой специфики проблема повышения производительности труда в торговле является одной из наиболее сложных. Ужесточение конкурентной борьбы требует от торгового менеджмента новых подходов к ее решению. Существенную помощь в этом могут оказать идеи тейлоризма, сформулированные 100 лет назад, но до сих пор во многом сохранившие свою актуальность.

Классическая школа управления (1920–1950 гг.). В начале XX в. в менеджменте формируется новое научное направление, представители которого заложили основы общей теории менеджмента организации. Выдвинутые ими научные положения явились обобщением опыта управления на уровне высшего звена руководства. Эффективность управления в рамках научной школы обеспечивалась путем чисто инженерного подхода к оптимизации труда рабочего. Классическая школа заложила теоретические основы рационализации технологии администрирования.

Наиболее известным представителем классической школы управления является уже упоминавшийся французский предприниматель и администратор Анри Файоль (1841–1925). С 1860 г. его трудовая жизнь была связана с французским горнодобывающим и металлургическим концерном Комамбо. Началась она с должности инженера. В течение 30 лет (с 1888 по 1918 г.) Файоль занимает пост директора-распорядителя концерна, а после остается его директором. За годы руководства ему удалось превратить отсталое предприятие, находящееся на грани банкротства, в одно из самых процветающих во Франции.

Труд Файоля, опубликованный в 1916 г., «Общее и промышленное управление» явился обобщением многолетних наблюдений и собственного опыта управления на посту высшего управляющего. В нем были определены фундаментальные положения менеджмента. Файоль выделяет основные операции, составляющие суть функционирования промышленного предприятия: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные и административные — и дает им подробную характеристику. Административная функция рассматривается как специфическая (единственная), связанная с выработкой общей программы работы предприятия. Она обеспечивает направление усилий персонала на достижение единых целей. Анализируя административную функцию, Файоль первый вводит классификацию менеджмента по функциональным признакам: предвидение (планирование), организация, распорядительство, координирование и контроль. Работа содержит описание 14 ставших уже классическими принципов управления организацией (см. выше). Основным подходом к повышению эффективности управления Файоль считает оптимизацию административного управления за счет подбора и использования более эффективных методов и процедур.

Файоль подчеркивал особую роль менеджера в обеспечении успеха организации. Для ее осуществления необходимо наличие определенных качеств, которым эффективный менеджер должен соответствовать. К таким качествам Файоль относит: физические (здоровье, сила, бодрость), умственные (сила и гибкость ума, рассудительность, легкое усвоение знаний), нравственные (стойкость, энергия, чувство долга и т. д.), общее развитие (запас различных понятий), специальные знания, опыт. Немало внимания было уделено формулированию основных принципов построения организационных структур управления. Анализируя содержание управленческой деятельности, Файоль обосновывает необходимость административного образования. К сожалению, эта простая истина до сих пор не всегда принимается во внимание при подборе и назначении менеджеров, особенно низового и среднего звена. На управленческие должности нередко ставятся люди, не имеющие специальной подготовки, не обладающие профессионализмом в этой области. Отсутствие управленческой грамотности — до сих пор одна из наиболее существенных причин низкой эффективности работы предприятий торговли. Последние годы жизни Файоль вел активную работу по распространению разработанных им принципов и методов управления. Он основал Центр административных исследований, объединивший известных промышленников, писателей, государственных и военных деятелей, председателем которого и оставался до последних дней своей жизни.

Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.). Период стабилизации послевоенного экономического развития был прерван жесточайшим кризисом 1929–1933 гг. Воплощение идей научного и классического управления все чаще сталкивается с проблемами, обусловленными недостаточным вниманием к человеческому фактору. Многие из них (дисциплина труда, текучесть кадров) не находили решения только путем «оптимального соединения рабочего с машиной». Четкое следование установленным правилам и процедурам не исчерпывало возможностей кадрового потенциала. Все очевиднее становится необходимость использования более сложных механизмов воздействия на работника, основанных на знании психологии поведения личности. Постепенно формируется понимание того, что наиболее полной отдачи от работника можно добиться изменением его роли в производственном процессе, превратив его из «фактора производства» в субъект социального взаимодействия.

На рубеже 1920–1930-х гг. в США идет интенсивный поиск новых форм и методов управления, базирующихся на достижениях социологии и психологии. Это движение в дальнейшем получило название школы человеческих отношений. У ее истоков стоял известный американский психолог и социолог Элтон Мэйо (1880–1949). Джордж Элтон Мэйо родился в Аделаиде (Южная Австралия). Свое профессиональное образование он начинает в области медицины, но уже к 1903 г. полностью теряет к ней интерес. С 1907 г. обучение продолжается, но уже в области философии и психологии, и в 1911 г. Мэйо получает университетский диплом. Положения его теории производственных конфликтов были впервые опробованы на персонале суконной фабрики, куда в 1924 г. Мэйо был приглашен администрацией для выработки программы действий по снижению текучести кадров и повышению производительности труда. Пути решения проблем Мэйо видел прежде всего в улучшении психологического состояния работников, хотя и использовал для его нормализации традиционные схемы теории Тейлора. Тем не менее выработанные им рекомендации способствовали решению поставленной задачи. Однако настоящую известность Мэйо приобрел благодаря участию в знаменитых Хоторнских экспериментах, заложивших начало промышленной психологии и социологии труда.

Компания Вестерн электрик (г. Хоторн шт. Иллинойс), филиал Америкен телефон энд телеграф компани, являлась одним из передовых для того времени предприятий, активно внедрявшим передовые методы научной организации труда. Решение кадровых проблем администрация видела в реализации системы льгот и гарантий, способствующих формированию лояльности персонала к организации. Хоторнские эксперименты проводились с мая 1927 г. по июнь 1932 г. на одном из филиалов компании, насчитывающем около 30 тыс. работников. Им предшествовала серия испытаний, направленных на выявление зависимости производительности труда от уровня освещенности. Экспериментальная группа работала в условиях поэтапного снижения уровня освещенности. Однако производительность труда не снижалась, а даже росла. Это, на первый взгляд, парадоксальное явление вошло в историю менеджмента под названием «хоторнский парадокс» или «хоторнский эффект». Таким образом, исследователи пришли к выводу, что дополнительный контроль и психологические факторы оказывают на производительность труда значительно большее влияние, чем освещенность.

Новая программа исследований была направлена на выявление факторов оптимизации трудовых процессов. Серия экспериментов начиналась с исследований на одном из участков сборки реле для радиоприемников на заводе, выпускавшем оборудование для телефонной связи. Группа работниц была переведена в специальное помещение. Предварительно они прошли инструктаж, их пожелания были учтены в процессе экспериментирования. Женщины работали под постоянным руководством и наблюдением исследователя. Анализировалась динамика производительности труда в зависимости от влияния различных факторов. Менялась схема премиальных выплат, вводились пятиминутные перерывы для отдыха, осуществлялась перепланировка рабочих мест, менялось освещение. Отчет с результатами экспериментирования был направлен Элтону Мэйо и вызвал у него интерес. Хоторнская программа исследований была продолжена. В ряде экспериментов Мэйо принимал личное участие. По просьбе руководства предприятия Элтон Мэйо обобщил полученные материалы, и результаты исследований были представлены научному миру.

Исследования на Хоторнском заводе проводились в течение 12 лет. Уже через 2,5 года в результате внедрения рекомендаций исследовательской группы производительность труда выросла на 40%. На 80% сократились прогулы, существенно снизилась текучесть кадров. Главным итогом исследований явилось доказательство того, что на фоне хороших условий работы и хорошего заработка важными факторами повышения эффективности труда являются внимание и уважение со стороны руководства, ощущение сопричастности к принятию решений, возможность оказывать влияние на процесс труда, наличие атмосферы социального партнерства.

Хоторнская программа обследований положила начало постепенному отходу от тейлоризма. В дальнейшем школа «человеческих отношений» оказала существенное влияние на формирование систем управления. Под влиянием ее идей на предприятиях создавались «отделы человеческих отношений». К основным достижениям школы человеческих отношений можно отнести следующие:

 1. Впервые был поднят вопрос о необходимости внимания администрации к социальным и групповым потребностям работников.

 2. В рамках школы предложен ряд методик изучения особенностей взаимодействия формальной и неформальной сторон работы организации.

 3. Обосновывалось значение психологических факторов производительности труда, оказывающих наряду с техническими, технологическими и организационными составляющими существенное воздействие на трудовое поведение работника. Внимание менеджеров было направлено на формирование интереса работника к содержанию выполняемой работы. Ученые призвали практиков к обогащению труда, к отказу от сверхспециализации. Отмечались негативные последствия конвейерного производства.

 4. Экспериментирование доказало важность участия работника в выработке решений, находящихся в сфере его интересов. Такое взаимодействие было признано одним из инструментов управления трудовым поведением. Предложены формы «менеджмента участия», ситуационный подход к их выбору.

 5. Проводимые исследования доказали важность неформальной стороны функционирования организации. В качестве инструмента управления были признаны такие ее составляющие, как производственный климат, организация социального взаимодействия, формирование социальной ответственности персонала.

Идеи школы человеческих отношений получили развитие в исследованиях профессиональных психологов, сосредоточивших свое внимание на изучении поведения человека в процессе труда. В теории менеджмента формируется новое направление, получившее название бихевиоризм (англ. behaviour — поведение). Известный американский психолог А. Маслоу, один из лидеров так называемого гуманистического направления психологии, объяснял мотивы трудового поведения работников желанием удовлетворить определенные потребности. Его иерархическая теория способствовала выработке важных практических рекомендаций, позволяющих повысить эффективность производственных процессов за счет активизации человеческого фактора.

Поведенческие науки (с 1950-х гг. по настоящее время). В послевоенные годы совершенствование методологической и методической базы психологии и социологии способствует дальнейшему развитию школы поведенческих наук. Наиболее яркими представителями этого направления являются Дуглас Макгрегор и Фредерик Герцберг. Вклад представителей школы в развитие научного менеджмента связан с теоретическими разработками в области социального взаимодействия: мотивации, межличностных коммуникаций, власти, лидерства. Особую популярность это направление приобретает в 1960-х гг. Результаты исследований широко использовались менеджерами при выборе приемов и методов работы с персоналом. Ситуационный подход способствовал существенной активизации человеческого потенциала организаций.

В рамках поведенческой науки зарождается концепция «производственной демократии». Суть ее в признании необходимости увеличения роли работников в управлении производством. Это делает их менее зависимыми от произвола менеджеров. Право закрепляется за работником в определенной организационной форме. В настоящее время в торговле могут быть использованы пять основных форм привлечения персонала к управлению.

 1. Участие в управлении на рабочем месте. Оно может осуществляться путем делегирования исполнителю части прав по управлению собственной деятельностью. Работнику предоставляется возможность реализации некоторых функций, связанных с планированием, организацией и контролем над торгово-технологическими процессами, предусмотренными в рамках данной должности.

 2. Участие работников в управлении трудом и качеством торгово-технологического процесса на уровне отдела, секции. В рамках этой формы может быть предусмотрено создание функциональных образований по типу кружков качества, возникших в Японии в начале 1960-х гг. Объединения нескольких наиболее квалифицированных работников могут осуществлять разработку и оказывать помощь другим работникам подразделения по вопросам внедрения предложений по оптимизации труда и совершенствованию форм обслуживания. Такой подход формирует навыки групповой работы. Эффект достигается за счет активизации совместной деятельности персонала низового звена в направлении целей организации, формирования духа сотрудничества на низовом уровне.

 3. Создание совместных специализированных комитетов (советов), куда входят наиболее активные, творческие работники низового уровня, специалисты и руководители предприятия. Они, как и кружки низового звена, наделяются только консультационными полномочиями. Однако работа, проводимая такими советами, улучшает взаимопонимание между персоналом различных уровней и руководством, повышает эффективность горизонтальных связей.

 4. Привлечение работников к управлению через систему «участия в прибылях». В торговле практика использования системы «участия в прибылях» не всегда сопровождается реальным включением работников в управление. В большинстве случаев такие выплаты рассматриваются руководством как форма премирования. Между тем грамотная организация выплат делает работника активным субъектом процесса формирования доходов. Персонал должен знать механизм своего влияния на размер распределяемой части прибыли, осознавать его зависимость от эффективной совместной деятельности. В этих условиях выплаты перестают быть просто добавкой к заработной плате «за план», выполнение которого не всегда зависит от его усилий. Для повышения эффективности этой формы необходимо привлекать работников к принятию решений по формированию распределяемой части прибыли, разработке принципов ее распределения, критериев оценки и самих оценочных показателей, на основе которых такое распределение будет осуществляться. На тех предприятиях торговли, где значительная доля уставного капитала принадлежит работникам, следует активнее использовать управленческие приемы и методы, формирующие у персонала чувство реального собственника. Размер дивидендов должен быть значимым и формировать у работника тип поведения собственника.

 5. На крупных предприятиях торговли может практиковаться выбор работников низового звена (торгово-оперативного и вспомогательного персонала) в советы директоров акционерных обществ. За рубежом эта форма получила широкое распространение, особенно в Германии. Указанная форма привлечения работников к управлению используется четвертью крупных компаний США.

Количественный подход к управлению (с 1950-х гг. по настоящее время). Количественные методы всегда являлись важным инструментом научного управления. Однако только в последние десятилетия стремительного развития современных информационных технологий, использования персональных компьютеров это направление стало активно внедряться в повседневную практику работы менеджеров. Примером может быть управление операционными системами на основе более совершенных методик сбора и обработки информации. Моделирование процессов закупки и реализации товаров раскрывает новые возможности для повышения качества решений в области планирования и контроля. Наиболее важные разработки связаны с управлением запасами, услугами, движением товаров. Качество принимаемых решений повышается за счет увеличения объема первичной информации, совершенствования технологий, их выработки и принятия. Современные компьютерные технологии освобождают менеджера от рутинной работы и способствуют принятию им обоснованных решений.

Развитие научного менеджмента в России. Формирование научного менеджмента в нашей стране, как и за рубежом, было связано с обеспечением потребностей бурно развивающейся экономики конца XIX–начала XX в. Развитие крупного промышленного производства способствовало появлению в России исследований (Крживицкий, Велавенцев) в области организации труда, профессиональной ориентации и социальной организации. В 1901 г. великий русский ученый И. М. Сеченов публикует курс «Очерк рабочих движений человека». Его исследования в области физиологии труда положили начало развитию в России нового научного направления.

Наряду с отечественными исследованиями идет процесс проникновения в российскую научную мысль западных идей рационализации труда. К концу первого десятилетия XX в. в периодических изданиях отмечается процесс бурного обсуждения достижений тейлоризма. На его фоне отдельные фабриканты и заводчики предпринимают первые попытки внедрения зарубежного опыта. Однако большинство отечественных предпринимателей видели источник своей прибыли не в более рациональном использовании труда работников, а в возможности варварской эксплуатации дешевой рабочей силы. Пик интереса к тейлоризму относится к 1913 г., когда в России открывается журнал «Фабрично-заводское дело». На его страницах печатается систематизированная информация о передовых методах организации и стимулирования труда. Внедрение первых программ улучшения труда и быта рабочих связано с такими известными именами, как С. И. Четвериков, Ф. А. Гучков, П. М. Третьяков, П. М. Рябушинский, А. И. Коновалов и др. К сожалению, их опыт не был поддержан основной массой предпринимателей. Труд неквалифицированных рабочих оставался тяжелым и бесправным.

Аналогичная ситуация складывалась на предприятиях торговли. Положение наименее квалифицированной части торговых служащих—учеников — было особенно трудным. Их работа практически не оплачивалась. Свод законов Российской империи признавал правомерными даже их телесные наказания. Продолжительность труда приказчиков, учеников лавок и магазинов не регламентировалась и реально превышала продолжительность рабочего дня промышленных рабочих. Помимо двух дней в году — на Рождество и Пасху — не было ни выходных, ни праздничных, ни отпусков. Оплата труда более 65% торгового персонала была ниже прожиточного минимума. Тяжелые условия труда и быта способствовали развитию таких профессиональных заболеваний, как варикозное расширение вен, гастриты, радикулиты. Борьба служащих торговых заведений за свои права, вследствие их разобщенности, носила менее организованный характер. Однако в ходе революции 1905 г. уже отмечаются первые активные выступления за осуществление экономических требований. Благодаря им в 1906 г. в торговле законодательно закрепляется 12-часовой рабочий день и «еженедельный отпуск».

Процесс формирования научных подходов к организации труда, наметившийся перед Первой мировой войной и революцией, продолжался и после установления советской власти. Молодая республика нуждалась в доказательствах преимуществ социалистического строя. Внимание партийного руководства было обращено на достижения Запада в области научной организации труда. В печати разворачивается острая полемика по поводу пригодности системы Тейлора для специфических российских условий. Внутри партии большевиков также отсутствовало однозначное отношение к тейлоризму. Хотя Ленин называл тейлоризм «утонченным зверством буржуазной эксплуатации...» [80. С. 229], им была оказана решительная поддержка исследованиям в области научного управления, нередко направленным именно на интенсификацию труда. Точка зрения главы Советского государства способствовала быстрому распространению влияния нового научного направления.

20-е гг. в России считаются периодом наиболее плодотворного развития научного менеджмента. В этот период проблемами организации и управления производством занимались более 10 научно-исследовательских институтов, выходило около 20 научных журналов. В 1921 г. благодаря активной поддержке В. И. Ленина в Москве создается Центральный институт труда (ЦИТ) при ВЦСПС во главе с «русским Тейлором» — А. К. Гастевым. Огромные по тем временам средства были направлены на разработку отечественной концепции научной организации труда. Активное участие в развитии научного управления принимали виднейшие советские ученые П. М. Керженцев, возглавлявший Институт техники управления (ИТУ) при Народном комиссариате РКИ, О. А. Ерманский, Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский. В эти же годы в стране получают распространение идеи административной школы управления. В рамках Таганрогского института НОТ, возглавляемого П. М. Есьманским, ведется активная теоретическая и практическая работа в области исследования организации и психологии управленческого труда.

Появление двух ведущих направлений — «группы 17-ти» (Керженцев, Бурдянский и др.) и «цитовцев» (Гастев, Гольцман и др.) — обусловило развертывание ожесточенной научной дискуссии в области направлений развития НОТ в стране. Это противостояние к середине 30-х гг. используется как элемент внутрипартийной борьбы, в результате которой многие талантливые исследователи стали жертвами политических репрессий. Достижения психологии, определившие направление развития научного менеджмента на Западе, оказались ненужными и даже вредными в условиях жестко авторитарной иерархической структуры управления. Основным методом формирования трудового поведения масс стало проведение партийно-политических компаний.

В противовес так называемой буржуазной психологии формируется новая, «марксистская» психология, обслуживающая идеологические интересы партийного руководства. Ее задача — научно обосновать влияние советского общественного строя на формирование «нового человека социалистического общества — строителя коммунизма». Мнение партийного руководства становится критерием научности. Многие направления западной психологии, например бихевиоризм, были объявлены на официальном уровне реакционными идеологическими течениями, несовместимыми с идеями марксизма-ленинизма. Вследствие этого ряд научных методов, широко применяемых западными школами, считается чуждым социалистической практике. Так, анкетный метод исследования свойств личности признается ненаучным; специальным постановлением ЦК ВКП (б) в научных исследованиях запрещается использование психологических тестов. Управление как научная дисциплина прекращает свое развитие. Наступает период длительной стагнации.

Внимание к вопросам научного управления возрождается только в 1960-е гг. Появляются первые публикации и зарубежные переводы. Однако развитие научного управления сдерживается жестким идеологическим контролем, ритуальными противопоставлениями «буржуазной науки» «подлинно научному управлению», якобы возможному только в условиях социалистического строя. В зависимости от политической конъюнктуры контроль то ужесточается, то ослабевает. Периоды «оттепели» сменяются периодами длительного застоя.

С начала 1990-х гг. идеологические ограничения были полностью сняты. Однако в силу ряда причин отсутствовала заинтересованность управленцев высшего звена в повышении эффективности систем управления.

Понимание роли менеджмента в обеспечении прибыли и конкурентоспособности предприятия на рынке формировалось постепенно, по мере укрепления рыночных механизмов хозяйствования. Однако выделить средства на осуществление научных разработок в области менеджмента торговля была не в состоянии. Государство же практически прекратило финансирование исследований в области развития отечественной теории и практики управления. Исследования сводились, главным образом, к изучению и систематизации достижений Запада. На их экспериментальную апробацию в российских условиях необходимых ресурсов не было. Попытка механического переноса зарубежного опыта управления на отечественную почву в определенной степени дискредитировала идею научного управления в глазах практиков.

С начала реформ прошло более десяти лет. Все большее число руководителей предприятий рассматривает инвестиции в совершенствование систем управления как важный источник прибыли организации. Аналогичные процессы наблюдаются и в торговле. Пробуждение интереса практиков к внедрению современных систем управления на своих предприятиях открывает новые перспективы развития научного менеджмента в нашей стране.

Рассмотренные выше школы и направления научного менеджмента внесли существенный вклад в теорию науки и ее практическое воплощение. Руководитель-практик должен хорошо знать наработанный мировой опыт решения управленческих проблем. Творческое использование достижений каждой школы, их развитие с учетом специфики нашей страны, основанное на методологии системного и ситуационного подходов, обеспечит современному менеджеру эффективное решение поставленных перед ним задач.