Глава 1

Новый мир менеджмента

Прежняя организационная жизнь, которая, возможно, была удобной и предсказуемой, в настоящее время быстро исчезает. Новая логика не похожа на фантазии и модные увлечения, которые захватывали менеджеров в течение десятилетий. Сейчас она отражает фундамен­тальное изменение способа действий организации. Люди в настоящее время более целенаправленно развивают свои навыки и умения, чтобы лучше соответствовать требова­ниям организации, которые обусловлены новой логикой. Те люди, которые этого не делают, становятся невостребованными, т.е. происходит тот же процесс, который на предприятии с высокими технологиями вымывает работников с низкой квалификацией,

*Эдвард Лоулер* [1]

**От** машинной эры к информационной

Основы современного менеджмента уходят в машинную эру XIX в., хотя практика управления имеет гораздо более давние исторические корни. Комментаторы неоднократно отмечали, что машинная эра быстро заменяется тем> что получило название «информационная эра». По словам футуриста Элвина Тофлера *(АЫп То$1ег),* «экономика грубой силы» заменяется экономикой, где властвует ум.

Ключевые идеи менеджмента

Новая эра формирует вызовы революционного характера тому, как менеджеры занимаются управлением, и тому, что они думают о том, как управляют. «Чем дальше мы продвигаемся в информацион­ную эру, тем проблематичнее становятся традиционные приемы и предписания менеджмента. В большинстве компаний менеджмент все еще пишется и воспринимается с заглавной буквы, — утверждает соавтор книги «Соперничество за будущее» *(«Сотре1т§ /ог (Не РиШге»)* Гэри Хэмел *(Сагу Нате!). —* В машинную эру менеджер был профессионалом... менеджерам верили... менеджер был аналитиком (он анализировал цепочку ценности, сегменты и структуру расхо­дов). Сам акт управления происходил в границах отрасли, тради­ций компании., полученных полномочий, национального контекста, функциональной специализации, наглядной реализуемости, и так происходило везде. Менеджмент осуществлялся на основе четких правил, цифр и инструкций. Это происходило тогда, это происходит и сейчас. Но теперь прежних четких границ нет. Содержание игры изменилось. Инструкции устарели» [2].

Разумеется, фактически никакой «инструкции» для менедже­ров никогда не существовало. Однако, как это бывает с неписаны­ми правилами., сложились традиционные способы действий, а так­же возникли ожидания, которые влияли на каждый аспект дея­тельности менеджеров.

Конечно, хотя никакого Святого писания о менеджменте не существовало, подразумеваемая «инструкция» об управлении в машинную эру фактически действовала, и в ее основе лежало не­сколько базовых предписаний:

* **Команды и контроль.** Менеджеры управляли подчиненными  
  через установление полного повиновения, своего рода мягкой  
  диктатуры. Ориентируясь на модели в военном деле, менед­  
  жер сообщал подчиненным, что им надо делать, после чего  
  контролировал их действия.
* **Единственный правильный способ.** Инструкции менедже­  
  ров считались правильными. Ожидалось, что те, кем они уп­  
  равляют, не должны подвергать полученные приказы никако­  
  му сомнению и не предлагать альтернативных вариантов.  
  Другими словами, существовало убеждение, что имеется толь­  
  ко один правильный способ решать поставленные задачи.

Глава I. Новый мир менеджмента

**Подчинение, а не ниспровержение.** Машинная эра строилась на основе безусловного подчинения. Сопоставьте это с явно демонстрируемым в современных компаниях творческого типа наделением подчиненных широкими полномочиями на самостоятельные действия, что в прошлом, несомненно, вос­принималось бы как покушение на авторитет руководителя. **Трудовые, а не человеческие ресурсы.** Работники были «трудовым ресурсом», наемной силой, которая в организации своего веса не имела. Как правило, работников было в избыт­ке, и компания ничем не была им обязана, хотя сама ожидала от них лояльности.

**Национальный** масштаб, **а не глобальный.** Перспективы деятельности, как правило, ограничивались национальными границами, иногда региональными и очень редко международ­ными.

**Стабильность.** Хотя работникам брать на себя ответствен­ность не предлагалось и их достижения в работе не афиширо­вались, в неявном виде существовал своего рода контракт, сердцевиной которого являлось обеспечение постоянства по­ложения работника. Компании хотели добиться в своей дея­тельности стабильности, которая отражала бы столь же ста­бильное состояние городов и рынков, существовавших в то время. Будущее казалось полностью предсказуемым, а место компаний в этом будущем было даже еще более предсказуе­мым.

Фредерик Тейлор. Менеджмент как наука

Если и был создатель руководства для машинной эры, так это **Фредерик Уинслоу Тейлор** *(Ргес1епс Шпз1о^ Тау1ог,* 1856—1917). Сегодня фамилия этого американского изобретателя и инженера известна только некоторым менеджерам, занимающимся практи­ческими вопросами. Однако именно его работы заложили краеу­гольный камень большей части управленческих практических при-

Ключевые идеи менеджмента

емов XX в. Возможно, об этом человеке и забыли, но его наследи< несомненно, продолжает жить, и если его описать, то оно буде должным образом воспринято большинством менеджеров.

Тейлор был создателем направления, которое стало извести как «научный менеджмент». Если судить с точки зрения наблюдз теля конца XX в., этот так называемый научный менеджмент мож но считать каким угодно, но только не научным. Наука Тейлор, строилась вокруг внимательного наблюдения за тем, как задач, может быть лучшим образом выполнена. Выявив наилучший спо соб, можно было требовать от других людей следовать ему с точ ностью до секунды.

**НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Основывается на положении, что существует «наилучший спо­соб» выполнения каждой конкретной работы; поэтому вопрос заключается только в том, чтобы поставить работникам и тем, кто бу­дет их контролировать, соответствующие задачи, при этом вознаграж­дения и наказания соответствуют полученным результатам. При приме­нении научного менеджмента основными функциями менеджеров явля­ются планирование работ и контроль за их выполнением.

«Едва ли можно отыскать компетентного работника, который не уделял бы значительного времени изучению того, как ему мож­но выполнять свою работу медленно, а затем убедить работодателя, что скорость его работы является быстрой. При использовании нашей системы работнику просто сообщается то, что он должен делать и как он должен это делать. Любые усовершенствования, которые он сам вносит в предписанный для него порядок, приводят к тому, что запланированного результата этот работник не добива­ется», - говорил Тейлор.

Фактически Тейлор стремился «дегуманизировать» работу. По­ступая так, он заложил основы приемов массового производства, ко­торые очень быстро появились вскоре после его смерти. «Его непро­щаемым грехом была убежденность., что при изготовлении вещей и их перемещении в ходе производства такого понятйя7'как "навыки и умения", не существует. Все такие работы были одинаковыми, ут-! верждал Тейлор, и все они могут быть проанализированы в пошаго­вом варианте и представлены в виде серии отдельных неквалифи-

Новый мир менеджмента

зированных операций, которые затем можно объединить в любой зид работ. Каждый человек, стремящийся изучить эти операции, станет "первоклассным работником", заслуживающим "первокласс­ной оплаты". Он сможет выполнять самые сложные работы и будет лелать это отлично», - говорил по этому поводу Питер Друкер *(Ре1ег Зтс&ег),* правильно отмечая сущность идеи Тейлора [3].

Со времен активизации, а затем спада массового производ­ства, требующего интенсивного труда и высокой функциональнос­**ти,** идеи Тейлора обычно высмеивались, особенно его отношение к работникам как к роботам, которые не думают и способны лишь выполнять тщательно предписанные им задачи, разделенные до уровня *аА т/тИит* [бесконечной малости]. Аналогична в филосо-зии Тейлора роль менеджеров и мастеров, которая, как создается впечатление, в основном сводилась к хронометрированию дей­ствий подчиненных и подстегиванию или оперативному увольне­нию симулянтов или работников, показывающих низкие результа­ты. Кроме того, Тейлор больше подчеркивал роль количественных параметров, чем качественных, что в значительной степени не со­ответствует современной практике менеджмента.

**ПЯТЬ ШАГОВ К НАУЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Отыщите, скажем, от 10 до 15 разных людей (предпочтительно в

»

разных организациях из разных частей страны), которые осо­бенно хорошо и умело могут выполнять какой-то конкретный тип работ, требующий анализа.

2. Изучите серию элементарных операций или движений, которые  
применяет каждый из этих людей при выполнении анализируемой  
работы, а также инструменты, используемые каждым из них.

3. , Изучите с секундомером в руке время, необходимое для совер-

шения каждого из выделенных элементарных движений, а затем выберите наиболее быстрый способ выполнения каждого эле­мента работы.

4. Удалите из работы все ненужные, медленные и бесполезные  
движения.

5. После избавления от всех ненужных движений соберите в одну  
серию самые быстрые и самые подходящие движения, которые  
можно осуществить наилучшим обоазом.

Ключевые идеи менеджмента

Легко понять влияние того времени, в котором Тейлор жил и работал, на его идеи. Действительно, значимость (и продолжающе­еся влияние его идеи на многие виды бизнеса) вряд ли оценена должным образом. Кроме того, тот факт, что некоторые из его под­ходов действительно используются в своевременных условиях, часто не учитывается. Например, в работе «Научный менеджмент» *(«8аепН/гс Мапа^етеш»)* Тейлор писал: «Обязанностью тех людей, которые в организации занимаются менеджментом, становится, с одной стороны, изучение характера, природы и показателей работы каждого работника с точки зрения отыскания ее ограничений, но, что более важно, - возможностей для его развития». Эта идея так или иначе постоянно отражается в современной литературе по проблемам менеджмента.

Аналогично, можно сопоставить его идеи с такой современ­ной концепцией, как реинжиниринг, который дробит организацион­ные процессы на исходные составляющие, то есть это напоминает попытки Тейлора анализировать каждый элемент производственно­го процесса.

Как заметил Питер Друкер, концепции Тейлора могут пока­заться современному менеджеру негуманными и ограниченными, но он был первым человеком, кто действительно начал думать о фактическом содержании работ вместо того, чтобы принимать его как данность. Несмотря на свою привязанность к использованию секундомера, Тейлор был действительно замечательным челове­ком. Он запатентовал многочисленные изобретения, добился высо­ких результатов в теннисе и (возможно, это его самое значительное наследие) убедил игроков в бейсбол бросать мяч поднятой рукой, а не на уровне пояса, так как это было более эффективно.

**ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ ТЕЙЛОР Годы жизни: 1856-1917 Американец Инженер, изобретатель и консультант**

**Образование:** &еиел5 *1пзй'Ш1е о? Тес/то(оду,* Хобокен, Нью-Джерси.

**Карьера:** ученик в компании *ЕШегрпзе НуйгаиНс* УУог/гз; главный инженер компании *М/с/уа/е* 5?ее/ *Со.;* генеральный менеджер компа­нии *Мапи^асШппд 1пуез{теп1: Со.,* расположенной в Мэйне и специа-

Глава 1. Новый мир менедяшснта

-••зирующейся на производстве бумаги; с 1893 г. работал в Нью-Йор-•е как инженер-консультант.

**Книги:** *51юр Мападетеп{[«1(еховой* менеджмент»], Нагрег & ксл/у, •е\* УогК, 1903; ГЛе *Ргшф/ез о1 ЗаепТШс Мападетеп?* [«Принципы -арного менеджмента»], Нагрег & Ко\л/, №уу Уог^7 1913,

Анри Файоль. Определение менеджмента

; -вглте первые шаги в определении сущности менеджмента ь»-1й сделаны французом **Анри Файолем** *(Непг1 Рауо1>* 1841— *'--),* все еще недооцененной личностью с точки зрения теорети­ческих работ в сфере менеджмента. Если идеи Тейлора все-таки получили признание (хотя позже часто и в негативном свете), осо­бенно его «научный менеджмент», то работа Файоля практически повсеместно забыта. Однако Файоль занимался более широким на­правлением, чем Тейлор, и его определение того, что он понимал под менеджментом, остается ценным и сегодня.

В своей работе «Общий и производственный менеджмент», эпубликованной в 1916 г., Файоль сформулировал 14 принципов менеджмента, которые приведены ниже.

**1. Разделение труда:** задачи должны быть разделены на более мелкие составляющие, и работники должны специализиро­ваться на выполнении ограниченного числа задач, что позво­лит накапливать им опыт и повышать производительность труда.

***1.* Полномочия и ответственность:** полномочия - это право от­давать приказы и нести за них ответственность, добиваться их исполнения при помощи вознаграждения и наказания; таким образом, полномочия должны сопровождаться соответствую­щей ответственностью,

**3. Дисциплина:** важна для того, чтобы управление бизнесом про­исходило в нормальном режиме, т.е. без срывов, и зависит от того, насколько хорошо выполняют свои обязанности руководи-

Ключевые идеи менеджмента

тели, насколько четкими и справедливыми являются их аргумен­ты и насколько обоснованны применяемые ими наказания.

1. **Единство команды:** в отношении любого действия, каким бы  
   оно ни было, сотрудник должен получать приказы только от  
   одного начальника, в противном случае полномочия, дисцип­  
   лина, порядок и стабильность оказываются под угрозой.
2. **Единство направления:** группа видов деятельности, объеди­  
   ненных вокруг единой цели, которая должна координировать­  
   ся на основе единого плана и ответственности одного руково­  
   дителя.
3. **Подчинение частных интересов общим:** отдельные или груп­  
   повые цели не должны перевешивать целей всего бизнеса.
4. **Вознаграждение персонала:** может осуществляться при по­  
   мощи различных методов, при этом их выбор является важ­  
   ным; он должен быть справедливым, поощрять прилагаемые  
   усилия и не допускать завышенной оплаты.
5. **Централизация:** форма организации, при которой приказы  
   отдаются только сверху вниз; является проблемной областью  
   в организации, которая должна учитывать различные характе­  
   ристики персонала, в том числе численность и профессио­  
   нальную подготовку.
6. **Скалярная цепь (цепь властных полномочий):** коммуника­  
   ции, как правило, должны идти и вверх и вниз по цепочке  
   властных полномочий, имеющейся в организации, но комму­  
   никации между эквивалентными уровнями в различных отде­  
   лах могут быть полезными только тогда, когда руководители о  
   них знают.
7. **Порядок:** как материалы, так и работники должны всегда  
   быть на предназначенных им местах, уровень квалификации —  
   соответствовать должностям, поэтому необходимы тщатель­  
   ная организация работ и строгий отбор персонала.

**П. Справедливость: к** персоналу необходимо относиться добро­желательно и справедливо.

**12. Стабильность использования персонала:** следует избегать большой текучести персонала, поскольку для накопления про-

Глава I. Новый мир менеджмента

фессионального опыта каждому человеку требуется опреде­ленное время.

1. **Инициатива:** всех работников необходимо поощрять прояв­  
   лять инициативу, но в рамках общих требований и дисциплины.
2. **Корпоративный дух** *(езргИ <1е согрз);* необходимо прилагать  
   специальные усилия для достижения в организации гармонии  
   и предупреждения появления в ней разногласий и деления на  
   отдельные группировки.

Файоль в отличие от Тейлора понимал, что корпоративный дух является важной со­ставляющей любой организации. По мне­нию же Тейлора, лю­бое объединение ра­ботников друг с другом не является мотиваци­ей, а лишь отвлекает от труда.

Файоль в отличие от Тейлора понимал, что корпоративный дух является важной ^оставляющей любой организации. По мне­нию же Тейлора, любое объединение работ-зиков друг с другом не является мотиваци­ей, а лишь отвлекает от труда.

Файоль также разделил виды деятель­ности коммерческой организации на шесть основных составляющих: технические, ком­мерческие, финансовые, связанные с безо-ласностью, бухгалтерские и управленче­ские. Файоль полагал, что управленческая эункция в свою очередь состоит из элемен­тов планирования, организации, руководства, координации и конт­роля. Именно так, скорее всего, большинство менеджеров-практи­ков и сегодня выделяют ключевые элементы в своей деятельности.

**АНРИ ФАЙОЛЬ Годы жизни:** 1841-1925 **Француз Инженер и менеджер**

**Образование:** школа горного дела — *МаНопа! 8с/юо/ о{ М/'пез,* Сент-Этьен, Франция (окончил в 1860 г.).

**Карьера:** менеджер, затем генеральный директор горной компа­нии *СоттепТгу-ГоигсЬатЬоиК-Оёсахеу/Не.*

**Книги:** *Оепега! апс! /п&изГг/а/ Мападетеп?* [«Общий и производ­ственный менеджмент»], Р1\*тап, Ьопо'оп, 1949.

Ключевые идеи менеджмента

За пределами научного менеджмента

Научный мс наиболее в-5 1864-1920). зрения кош организацш лучший спс ший способ Вебер < зации являе1 форму «рац надежным (| онная». Дей об организа] ском инстш двигающемс

ый менеджмент породил ряд других научных школ. Одной из лее влиятельных стала теория **Макса Вебера** *(Мах №еЬег,* 1920). Вебер взял у Тейлора наиболее практическую с точки I контроля форму менеджмента и стремился приложить ее к нации в целом. Он исходил из того, что если существует ш способ выполнять какую-то работу, то должен быть и луч-пособ управлять всей организацией.

ебер сделал вывод, что наиболее эффективной формой органи-является механическая. Он назвал идеальную организационную «рационально-правовой» и противопоставил ее таким менее дым формам организации, как «харизматическая» и «традици->. Действующее и поныне наследие Вебера — это представление анизации как о машине, то есть механическом и бюрократиче-шстшуте, управляемом рациональным образом и неумолимо эщемся вперед — к достижению поставленных целей.

**БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

Идеальный механический способ организации бизнеса, ха­рактеризующийся, по мнению Макса Вебера, «точностью, скоростью, неискаженностью, знаниями, непрерывностью, благора­зумием, строгой субординацией, отсутствием трения, расходами на материалы и персонал». Правда, Вебер считал это скорее идеалом устройства общества, в том виде, как это видел Платон, чем реалиями настоящей жизни.

Хотя, конечно, бюрократическую организацию, предложен­ную Вебером, легко осмеять, его анализ, возможно, для своего времени был справедливым. Харизматический тип организации, возглавляемой выдающейся личностью, всегда порождал пробле­мы, хотя необходимость в харизматических лидерах для формиро­вания и проведения в жизнь новых идей в настоящее время широко признается, а традиционная компания семейного типа, в которой менеджмент получал права по наследству, уже в те времена уста­рела и ее полезность ставилась под сомнение.

Глава 1. Новый мир менеджмента

О научном методе также можно говорить, что он позволил : издать одно из наиболее долго существующих правил менеджмен­та - закон Паркинсона. Разработанный британским ученым **Норт-**хотом **Пар кин** со и ом *(ШгЖсо1е РагШтоп,* 1910-1993), этот закон з несколько ироничном виде отражает выводы Тейлора. Закон Пар-гннсона исходит из того, что работа занимает вес время, выделен­ное на нее; именно это высоко ценил Тейлор. Паркинсон пошел в ;зоих наблюдениях еще дальше и заметил, что организации имеют врожденное свойство увеличиваться независимо от конечного вы­хода продукции. Более того, даже если работа вообще не дает ни-гаких результатов, число сотрудников продолжает увеличиваться за :чет ненужных видов деятельности, которую они создают друг для ~руга. Подход Паркинсона приводит к тому, что менеджмент и мир бизнеса воспринимаются как иррациональные явления. Примене-316 иррационализма к рационализму дает странные результаты; к ;ожалению, эта идея не слишком положительно воспринимается авторами, которые пишут о проблемах менеджмента.

**ЗАКОН ПАРКИНСОНА**

«Время, отведенное на работу, заполняется ею».

Наблюдения Паркинсона были частью общего медленного процесса гуманизации крайне резкой философии машинной эры (процесс, который, впрочем, во многих организациях, как стало эчевидно впоследствии, закончился неудачей). Однако за десятиле­тия, которые прошли после окончания Второй мировой войны, ключевые идеи в целом стали более гуманными, поскольку мысли­тели в области менеджмента направили свое внимание на то, что стимулирует людей и как менеджеры могут изменить свои роли и перестать быть надзирателями, а стать лидерами.

Даже с учетом этого, многие проявления подходов, характер­ных для машинной эры, можно видеть в выводах **Луиса Аллена** *•Ъошз АНеп)* в его книге «Профессиональный менеджмент» *(«Рго-\*ешопа! Мапа§етеп1у>),* вышедшей в 1973 г. Он начал свои иссле­дования в 1953 г. с целью выяснить, что компании должны делать, чтобы управлять более эффективно, и какие методы менеджмента могут в этом помочь.

12 Ключевые идеи менеджмента

В книге «Профессиональный менеджмент» описываются че­тыре функции менеджмента, сформулированные на основе убежде­ния ее автора, что менеджеры думают и действуют рационально: планирование, организация, лидерство и контроль [4]. Аллен раз- I делил эти функции на 19 отдельных управленческих видов дея­тельности.

1. **Функция планирования:** прогнозирование, разработка це­  
   лей, программ, рабочих графиков, бюджетирование, разработ­  
   ка процедур и приемов.
2. **Организаторская функция:** разработка организационной  
   структуры, делегирование полномочий, формирование отно­  
   шений.
3. **Функция лидерства:** принятие решений, коммуникации, мо­  
   тивация сотрудников, отбор сотрудников, совершенствование  
   их профессиональной подготовки.
4. **Функция контроля:** разработка стандартов деятельности, из­  
   мерение полученных результатов, их оценка и осуществление  
   корректирующих действий.

В этом делении слышны отголоски тейлоризма, хотя в данном случае предлагаемые варианты являются более уточненными и усовершенствованными. По мнению многих, наследство Тейлора продолжает существовать и сегодня. Относительно недавно, уже после Аллена, **Коносуке Матсушита** *(Копози/се МшашЫш,* 1894— 1989), основатель японского электронного гиганта, который носит его имя, заметил, что западные компании продолжают «строить свою деятельность по модели Тейлора. Еще хуже то, что это про­должает сохраняться в ваших головах. Сплошь и рядом встречают­ся ситуации, когда ваши боссы занимаются осмыслением работ, в то время как работники закручивают шурупы, а вы при этом ис­кренне полагаете, что именно так и надо заниматься бизнесом... Мы (японцы) действуем за пределами модели Тейлора. Мы знаем: бизнес — это настолько сложное и трудное дело., что не только выживание компании во внешней среде становится все более не­предсказуемым, заставляет остро конкурировать и чревато опасно­стями, но и само ее существование и сохранение зависит от повсе­дневной мобилизации каждого грамма интеллекта» [5]. Справедли­вость этого замечания только сейчас в полной мере стала пони-

Глава 1. Новый мир менеджмента

сггъся и использоваться, да и то только теми, кто обладает доста-"чной для этого смелостью.