

# НАУЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ – 100 ЛЕТ

Алказ Ф.В, Волощенко Г.П, Губер Ю.Е

Технический Университет Молдовы

## Резюме

*Основные этапы развития научного менеджмента. Характеристика основных школ, подходов и направлений менеджмента в XX и начала XXI века. Отставание теории мотивации персонала от запросов практики и пути решения этой проблемы.*

## Ключевые слова:

*История менеджмента. Функции менеджмента. Бюрократия и иерархия. Человеческий фактор. Социальные отношения. Стили руководства. Мотивация.*

Реальными примерами развития науки управления до XX столетия являются строительство египетских пирамид, свидетельства существования практики менеджмента в Венеции, работы Адама Смита о разделении труда и промышленная революция. Строительство пирамид было огромным проектом, требующим координации десятков тысяч рабочих. Очевидно, что такая работа требовала определенных навыков управления. Деловые отношения в средневековой Венеции также служат наглядным примером применения управленческих методов, которые используются и сегодня. Работа Смита о производстве булавок ярко иллюстрирует значительную экономию в результате разделения труда. Промышленная революция сделала экономически более выгодным производство товаров на фабриках, а не в домашних хозяйствах. Фабричное производство, в свою очередь, значительно повысило потребность применения методов управления в производственных процессах.

История менеджмента, как науки, была заложена в 1911 г. изданием труда Ф. Тейлера «Principles of Scientific Management». Научная организация управления обеспечила стремительный рост производительности труда - на 200% и больше. Применение ее принципов превратило менеджмент из набора чисто интуитивных методов в серьезную научную дисциплину. Фредерик Тейлор предложил четыре принципа управления: разработка научного подхода к каждому элементу работы, выполняемой отдельным лицом; разработка научного подхода к отбору и обучению рабочих; сотрудничество с рабочими; разграничение полномочий управленческого персонала и рабочих. Фрэнк и Лириан Гилбреты - самые известные ученые, которые занимались изучением способов работы для устранения непроизводительных движений рук и тела и разработкой соответствующих инструментов и оборудования для оптимизации выполнения рабочих заданий.

Анри Файоль первым определил менеджмент как универсальный набор таких функций, как планирование, организация, руководство, координирование и контроль. Он доказал, что менеджмент имеет отношение ко всем сферам человеческой деятельности, и разработал 14 принципов менеджмента, пригодных для образовательных целей. Макс Вебер определил идеальную бюрократию как разделение труда, наличие ясно определенной иерархии, детально разработанных правил и инструкций и безличных отношений. Серьезным вкладом в развитие теории и практики менеджмента стали работы Ральфа С. Дэвиса, которые продемонстрировали исследователям и практикам необходимость профессионального изучения науки управления.

Количественный подход к менеджменту заложил основу для использования статистических моделей, уравнений и формул в процессе принятия управленческих решений при планировании и контроле.

Преуспевающий шотландский бизнесмен Роберт Оуэн предложил теорию идеального рабочего места и заявил, что забота о служащих чрезвычайно выгодна для управленческого персонала. Исследователь Хьюго Манстерберг известен как автор такого научного направления, как промышленная психология, цель которого заключалась в изучении поведения людей на работе для увеличения и регулирования производительности их труда. Мэри Паркер Фоллет предложила менеджерам и рабочим относиться друг к другу как к партнерам и членам одного коллектива. И наконец, исследователь Честер Барнард указывал, что организации состоят из людей, которые находятся во взаимных социальных отношениях, а роль управленческого персонала заключается в стимулировании подчиненных к максимально высокой производительности и качеству работы.

Хоторнские исследования вывели на передний план в функционировании организаций человеческий фактор и обеспечили новое понимание поведенческих норм в группе. Управленческий персонал начал активно искать способы повышения степени удовлетворенности служащих от работы и их морального духа.

Ранние теории мотивации включали теорию иерархии потребностей по Маслоу, Теорию Х и Теорию V, разработанные Дугласом Мак-Грегором и мотивационно-гигиеническую теорию Фредерика Херцберга. В теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу определены пять основных потребностей, которые люди стремятся удовлетворять в конкретном иерархическом порядке: физиологическая, потребность в защищенности, социальная потребность, потребность в уважении и самореализации. Теория Х основана на негативной оценке человеческой природы, в то время как Теория V в основном декларирует<sup>1</sup> положительные качества человека. Согласно мотивационно-гигиенической теории Херцберга, не все факторы работы могут служить мотивацией для рабочих и служащих. Гигиенические факторы просто снижают неудовлетворенность, а то время как факторы - мотиваторы обеспечивают удовлетворенность работой.

Ранние бихевиористские исследования лидерства сосредоточивались на изучении поведенческих стилей, которые демонстрировали лидеры. В ходе исследований в университете штата Айова были определены основные стили руководства: авторитарный, демократический и стиль невмешательства. Исследования в университете штата Огайо позволили выявить две следующие характеристики поведения руководителя - степень исходной структуризации и внимательность. Исследователи, работавшие на базе университета штата Мичиган, также идентифицировали две характеристики поведения руководителя, но назвали их ориентированность на персонал и ориентированность на производство. Ученые Р. Блейк и Дж. Мутон воспользовались этими характеристиками и разработали так называемую двумерную менеджерскую сетку, наглядно отображающую эффективность разных стилей руководства.

На современные организации любых размеров и типов огромное воздействие оказывает процесс глобализации. Многообразие трудовых ресурсов требует, чтобы управленческий персонал признавал и учитывал многочисленные характерные особенности работников организации. На многие аспекты управления современных компаний в огромной мере влияет стремительное развитие информационных технологий. Постоянно обучающиеся и адаптирующиеся организации столкнулись с необходимостью непрерывно изменять и совершенствовать способы выполнения работ. Менеджеры, осознавшие огромное значение всеобщего управления качеством, постоянно совершенствуют свою деятельность. Современные управляющие разрушают иерархию в организациях, благодаря чему обеспечивается сокращение затрат, повышается эффективность труда и конкурентоспособность организации, возрастает степень участия работников в процессе производства и появляется возможность сосредоточиться на тех видах работ, которые удаются тому или иному работнику лучше всего. И наконец, даже самые преуспевающие менеджеры и организации сегодня стоят перед проблемой ощутимого снижения уровня организационной этики и доверия.

Школа научного управления обосновала необходимость управления трудом в целях повышения его производительности, сформулировала принципы и методы научной организации труда и фактически поставила задачу эффективной мотивации наемного труда, признав ее наиболее важной из всех задач управления.

Классическая школа сформулировала принципы управления организацией и обосновала необходимость бюрократической модели управления. Признавая значение человеческого фактора, классическая школа, тем не менее, не ставила своей целью решение задачи эффективной мотивации труда. Задача, важность решения которой была осознана еще основоположниками школы научного управления, вновь оказалась камнем преткновения на пути к достижению максимальной эффективности организаций.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук попытались всесторонне проанализировать проблему человеческих взаимоотношений на производстве и устранить конфликт между наемным трудом и капиталом, создав предпосылки к кооперации сотрудничеству между ними. Конструктивного решения проблемы школами не дано.

Методы научной организации труда, предложенные Тейлором, а также разработки классической (административной) школы управления позволили значительно повысить качество управления на практике и, как следствие, эффективность компаний, капитализировать их. Мир стал богаче. К концу XX в. наука управления имела в своем арсенале все необходимые методы рационального планирования и организации труда.

Но оставалась одна серьезная проблема, не позволившая до конца реализовать потенциал организаций и тормозившая их дальнейшее развитие, снижая их конкурентоспособность на рынке. Эта проблема касается вопросов мотивации труда.

Конкретных путей решения проблемы мотивации наукой найдено не было. Управление людьми в организациях в большей степени строилось не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителей.

До тех пор пока Япония не бросила вызов миру высокими темпами роста производительности труда и высоким качеством своих товаров, пока нарастающая международная конкуренция и нарастающий экономический кризис в ведущих экономически развитых странах окончательно не «обнажили» проблему неадекватного и, как следствие, неэффективного управления персоналом, эта проблема, проявляясь то в явной, то в скрытой форме, считалась не первостепенной и не столь важной.

Долгое время казалось, что отсутствие заинтересованности наемного персонала в постоянном совершенствовании производственного процесса, низкий уровень производительности труда, превышение фактической заработной платы над реальной стоимостью рабочей силы - все это можно легко компенсировать успешной деятельностью организаций на рынке.

Возрос интерес к маркетингу как целостной системе организации и управления деятельностью предприятий, направленной на обеспечение максимального сбыта продукции.

Однако говорить о реализации всего потенциала, заложенного в концепции маркетинга, можно будет только тогда, когда сама организация станет внутренне эффективной, т.е. способной быстро адаптироваться к условиям динамичной внешней среды.

«Производить то, что продается, а не продавать то, что производится», - гласит основной лозунг маркетинга. Реализация этой простой формулы однозначно ведет к достижению целей организации. Казалось бы, дело за малым - направить на решение данной задачи усилия всех членов организации. Но как это сделать? Как добиться того, чтобы для каждого работника эта формула стала формулой, ведущей к удовлетворению собственных интересов?

Ответа нет. И проблема неэффективного использования человеческих ресурсов продолжала снижать эффективность организации, препятствуя полной реализации концепции маркетинга.

К концу XX в. проблема человеческого фактора была всеми осознана. Она обсуждалась на самых разных уровнях, включая правительственный, в большинстве развитых стран мира. На поиск пути ее решения были направлены усилия и теоретиков менеджмента, и многих ведущих менеджеров.

Промахи в области управления персоналом, выражаясь терминологией Сирила Н. Паркинсона, создали вакуум, и, как следствие, только в Америке в 90-х годах XX в. ежегодно тратилось свыше 10 млрд долл. на подготовку и переподготовку менеджеров. Проблема же не сдвигалась с мертвой точки.

Как результат, в конце века на школы бизнеса и на центры подготовки руководящих кадров обрушились главные обвинения в неспособности вооружить менеджеров новейшими средствами эффективного управления персоналом. А вооружать, как оказалось, нечем, ибо не было до сей поры тех самых необходимых средств и методов, не была принципиально решена задача эффективной мотивации труда, не были вскрыты и причины, побуждающие человека к труду.

Проблема оставалась острой, напоминая о себе все чаще. И люди интенсивно искали ее решение. Западная практика показывала в целом усиление влияния рекомендаций теоретиков менеджмента по реорганизации внутрифирменного управления персоналом. Всевозможные программы перестройки внутрифирменных механизмов управления персоналом стали рядовым явлением в компаниях во всем мире. Но требуемого результата эти программы не принесли. Это, например, дало основание американским исследователям наряду с выделением опыта образцовых компаний язвительно заметить по поводу многочисленных неудач: «Мертвые кости этих программ в Америке рассеяны в пустыне низкой производительности».

Практическое применение «научного менеджмента» Тейлора, созданного на основе специализации и разделения труда, достигло наивысшей точки у сторонников массового производства, при котором работники выполняют простые повторяющиеся задачи в гигантских масштабах.

Приемы массового производства позволили получить вначале очень впечатляющие результаты. **Генри Форд** яркий представитель этого подхода, создал огромное богатство, в основе которого лежала повышенная производительность труда, достигаемая в процессе массового производства. Форд полагал, что менеджеры должны работать изолированно друг от друга, не отвлекаясь на

проблемы, с которыми сталкиваются их коллеги. Он считал, что никакой необходимости одному отделу знать, что делает другой отдел, нет. Пусть это заботит тех, кто планирует всю работу и задает сферу работы для каждого отдела... и так до самого конца.

Крупным вкладом Форда в маркетинг стало его интуитивное понимание того, что появился рынок автомобилей для представителей среднего класса. Ему и сейчас приписывается идея предоставлять именно те виды продукции, которые рынок хочет получить.

Форд принес в практику однообразность действий и взаимозаменяемость деталей.

В центре мышления Форда лежала цель - стандартизация, т.е. то же, на чем делают акцент и производители автомобилей в настоящее время, хотя на уровне слов они говорят о качестве, в то время как Форд на первое место ставил количество.

Он был импровизатором и новатором, заимствовал идеи, которые адаптировал и синтезировал. Он развил идею конвейерных линий, которые придумали до него, и сейчас мы имеем такие автоматизированные линии, которые работают без людей, и никто при этом не оспаривает их важности или значимости.

За последние 20 лет были приложены большие усилия для того, чтобы изгнать тейлоризм с цехового уровня. Однако после любых преобразований разграничения в менеджменте, как правило, остаются теми же.

Скептики могут утверждать, что функциональная организация работает по-прежнему. И действительно, все так и происходит. Компании были организованы вдоль функциональных линий на протяжении всего XX в. При этом они не терпят неудачу, хотя действуют в целом неэффективно. Центральными проблемами функциональных организаций можно назвать следующие.

**1. Задание целей.** Функциональные организации задают цели, которые скорее являются функциональными, чем ориентированными на бизнес. Это означает, что группы людей, выполняющих разные функции, имеют собственные альтернативные цели и смысл существования. Они могут быть стратегиями корпорации и заниматься определением ее основных целей, хотя фактически их важность уменьшается. От менеджера, работающего в функциональной организации, в первую очередь требуется, чтобы он добился успеха при выполнении тех функций, за которые отвечает. Бонусы за деятельность обычно привязываются по размеру к показателям функционирования его подразделения, и менеджеры хорошо знают, что те функции, которые выполняются успешно, получают и ресурсы, и наиболее талантливых сотрудников. Конечным результатом подобного подхода становится тот факт, что показатели по разным функциям в рамках даже одной организации часто совершенно различны.

**2. Процессуальные шаги взаимодействия начальника с подчиненным.** Процесс бизнеса - это, как правило, переход с одного иерархического уровня на другой и переход от одной функции к другой. Часто молодому сотруднику требуется что-то от старшего менеджера, например, получить подпись или очередную задачу, и во многих подобных случаях старший менеджер не относится к такой работе с должной серьезностью. Они могут отложить ее, занимаясь другими задачами, даже тогда, когда потребность заказчика является срочной, или могут наделать ошибок, исправлять которые придется сотруднику низкого уровня.

**3. Сужение определения работ.** Под воздействием ограничений, накладываемых конкретной выполняемой функцией, персонал излишне специализируется. Это приводит к тому, что даже термины, используемые при выполнении одной функции, могут быть не вполне понятными, а то и вовсе неизвестными для людей, занимающихся другими функциями. Обычно концепции, которые являются для персонала «священными коровами», потребителям, руководствующимся в первую очередь прагматичными целями, далеко не всегда понятны. Из-за этого сотрудники компании не могут реагировать на все возрастающее разнообразие потребительских запросов. Таким образом, вместо того чтобы максимально увеличивать потенциал своих сотрудников, функциональная организация фактически препятствует этому. В результате сотрудники начинают скучать, в коллективе нарастает напряжение, что ведет к более высокой текучести кадров. Описание работ здесь явно отражает функциональный характер организации. Существует относительно немного видов работ, если не говорить о деятельности генерального директора, которые охватывают несколько функций (хотя и генеральный директор может иметь специализированное функциональное прошлое). Название работ, скорее всего, не включает слово «потребитель», а лица, которые их выполняют, особенных властных полномочий не имеют.

**4. Избегание ответственности.** В функциональных организациях совсем нередко за службу, занимающуюся предоставлением услуг потребителям, отвечает не один человек. Любые проблемы,

связанные с потребительскими запросами, могут передаваться сразу в несколько подразделений. Возникающие проблемы здесь классифицируются в первую очередь с точки зрения чистой функциональности, то есть, например, одна проблема относится к продажам, а другая - к бухгалтерии. Идентифицированные на основе функциональной изолированности проблемы точно так же узко и решаются. В отдельных организациях некоторые продавцы отвечают за несколько сотен потребителей, а инженер, как правило, обслуживает около сотни потребителей. В подобной организации ответственность размывается до такой степени, что ее фактически не остается вообще или в лучшем случае она становится очень ограниченной.

**5. Усложнение коммуникаций.** Функциональную организацию часто характеризуют наличием коммуникационных цепей византийского типа. Здесь отделы активно обмениваются документами. Задержки из-за этого неизбежны, в результате чего заказчики становятся все более и более раздраженными. Весь процесс требует больших затрат времени и является негибким.

**6. Корпоративные «бермудские треугольники».** Возможно, в Тихом океане такого явления, которое описывают как «бермудский треугольник», не существует. Значительно легче отыскать существование подобных структур в «корпоративных водах». В функциональных организациях часто возникают участки, ответственность за которые фактически никто в полной мере не несет. Из-за того, что процессы, как правило, циркулируют от одного функционального направления к другому и обратно, в конечном счете, они остаются без должного управления.

Один генеральный директор утверждал, что важной частью его работы было определение того, кто в организации за что отвечает. Он обнаружил, что менеджеры имели привычку передавать документы ему, когда не знали, кто за них непосредственно отвечает. Устранившись от ответственности, менеджеры полагали, что тем самым решили проблему. Столкнувшись с такой ситуацией, генеральный директор принял решение, кто конкретно за что отвечает. Фактически он обнаружил, что является руководителем «бермудского треугольника».

Хотя функциональная организация выглядит так, словно здесь четко разделены все зоны ответственности, на практике часто между различными функциями существуют «серые зоны», за которые ответственности никто не несет.

**7. Самосохранение.** По мере того как к основной функциональной структуре добавляются новые функции и подразделения, прежние структуры никогда не заменяются. Компания может иметь как функциональные подразделения, так и подразделения по отдельным видам продукции; при этом вполне обычным делом являются географические, национальные, стратегические и рыночные разрывы между отдельными видами деятельности.

Если говорить о проблемах, функциональные организации неизбежно принимают функциональные решения. Кроме того, функциональные организации неизбежно готовят функциональных менеджеров. В результате этого менеджеры в первую очередь занимаются чисто менеджерскими задачами, связанными с работой, а не ставят во главу угла саму работу.

Несмотря на то, что недостатки функционального подхода вскоре стали очевидны, отыскать решение проблем, которые он породил, оказалось трудным делом, хотя этим компании пытались заниматься неоднократно. Первую системную попытку создать противоядие для явного функционализма предпринял **Альфред Слоан** в *General Motors (GM)*. Слоан занимался тем, чего Форд добился на уровне цеха, и постарался применить его подход к менеджерам и организации в целом.

Слоан стал президентом *GM* в 1923 г., председателем совета директоров - в 1946 г. и был почетным председателем с 1956 г. до своей смерти. Когда он встал у руля корпорации *GM*, она фактически боролась за выживание, поскольку *Ford* с моделью *T* сметал всех со своего пути. Слоан решил вдохнуть жизнь в *GM* и реорганизовать ее вдоль «федеральных» линий, то есть действовал прямо противоположно тому, как Форд строил свою организацию. Слоан заменил путаную бюрократическую централизованную систему *GM* структурой, в основе которой были отдельные подразделения, каждое из которых имело свои собственные четко сформулированные сферы ответственности. В результате появилось 30 подразделений, каждое из которых было разделено на отдельные группы. Вместо того чтобы соперничать в корпорации за занятие доминирующей позиции, теперь отдельные функции рассматривались как равные. На рынке продукция *GM*, включая модели *Chevrolet* и *Cadillac*, конкурировала как отдельные структуры, что позволяло быстро вносить требуемые изменения и предлагать дополнительные характеристики.

А. Слоан аккуратно балансировал между двумя силами: децентрализацией и централизацией. Триумф Слоана заключался в том, что ему удавалось в течение многих лет добиваться баланса этих сил.

Успех *GM* доказал жизнеспособность децентрализованной структуры. К концу 1970-х годов ее рыночная доля в США превышала 45% по сравнению с относительно незаметными 12% в 1920-х годах, когда Слоан встал у руля корпорации. Федералистская структура означала, что вместо того, чтобы заниматься основными вопросами производства, руководители могли направить свою энергию на то, чтобы добиваться от подразделений выполнения поставленных перед ними целевых показателей и поддерживать общую направленность их действий.

А. Слоан полагал, что у менеджеров высшего уровня есть три функции: принимать решение о стратегии компании, определять ее структуру и выбирать системы контроля.

Он утверждал, что выработка стратегии - это самое главное, и только затем организации должны определить наиболее подходящую для себя структуру, которая позволит ее реализовать.

Организация компаний в виде множества подразделений, старающаяся объединить лучшее от централизации и децентрализации, вызывает необходимость наличия у менеджеров, действующих в штаб-квартире, стратегических навыков и умений.

Подход Слоана в настоящее время рассматривается как слишком негибкий и обременительный, и поэтому работать эффективно он не может. «То, что было правильным для 1970-х годов, в 1980-е стало бременем, а в 1990-х - билетом на задворки экономики», - скептически замечает председатель совета директоров *General Electric* Джек Уэлч.

Однако это совсем не означает, что подход Слоана полностью устарел. Его наследие продолжает жить. Организации с большим числом подразделений остаются доминирующей формой в бизнесе. Хотя подходы Форда и Слоана сейчас фундаментально изменились, эти бизнесмены укрепили ведущую роль корпорации в обществе.

Для того чтобы понять, что делает компании успешными, проводилось множество исследований. Том Питере и Роберт Уотерман в книге «В поисках совершенства» (1982) делают вывод, что «отличные» компании:

- нацелены на действия;
- действуют в тесном взаимодействии с потребителем;
- действуют автономно и в духе предпринимательства;
- полагают, что за высокой производительностью стоят люди;
- постоянно «держат руки на штурвале», ориентируясь при этом на ценность;
- стремятся к объединению на основе общих интересов;
- имеют простую организационную форму и немногочисленный персонал;
- имеют возможности, как отпустить «вожжи», так и натянуть их, если потребуется.

Джери Поррас и Джеймс Коллинз из *Stanford University* утверждают, что компании, имеющие стратегическое видение, - это те компании, которые достигают своих целей и существуют в течение длительного времени. Наиболее успешно действующие компании являются лидерами в своих отраслях, вызывают восхищение у бизнесменов, а генеральные директора в них действуют, как правило, в течение длительного времени.

Поррас и Коллинз утверждают, что харизматический лидер не является «обязательным ингредиентом» для создания творческой компании. И действительно, некоторые из корпоративных лидеров - это довольно скучные и простые в жизни люди. Харизматическая фигура может, по утверждению этих ученых, фактически даже мешать достижению успеха.

Во-вторых, совсем не обязательно такие компании нанимают талантливых сотрудников из других структур. Компании, перечисленные в книге «Построенные на века», регулярно выдвигали лидеров из собственных рядов. Построение всей карьеры человека в одной компании не считается самым перспективным вариантом, однако лучшие компании доказывают, что это вполне оправданно.

В-третьих, Поррас и Коллинз подвергли сомнению тот факт, что компании, для которых характерно стратегическое видение, неизбежно являются консервативными. Вместо этого ученые утверждают, что такие компании стремятся к достижению очень амбициозных целей. Их руководители думают широко и очень амбициозны. Кроме того, они готовы больше других идти на риск, который многих руководителей останавливает. В их деятельности обычной практикой являются эксперименты и путь проб и ошибок.

Возможно, наиболее важными мифами, которые разрушили Поррас и Коллинз, являются следующие:

- компании, которым удается добиваться успеха в течение длительного времени, не в полной мере опираются в своей деятельности только на задачу получения прибыли, то есть их смысл существования не является чисто финансовым;
- компании со стратегическим видением имеют явно выраженные ценности, хотя эти ценности у разных компаний не одни и те же. Другими словами, не существует универсального набора ценностей, который может гарантировать достижение успеха в любом случае;
- успех не приходит в результате появления всего одной великой идеи. Часто он начинается с возникновения препятствия, которое необходимо преодолеть. Поэтому теория корпоративного успеха на основе великой идеи - это, как правило, мираж.

Пфеффер (также из *Stanford University*) предполагает, что основой успеха являются сотрудники и лидерство. В частности, существуют «три основных принципа, которые лидеры используют для трансформации своих организаций в очень сфокусированные модели менеджмента». Первое требование заключается в формировании доверия. «Вы не можете сформировать доверие, если не будете относиться к сотрудникам с уважением», - говорит он. Доверие также требует, чтобы организационные ценности были значимыми для всех, то есть, чтобы все сотрудники их разделяли.

Второе требование заключается в том, что лидеры должны поощрять изменения. Для этого они обязаны с должным вниманием относиться ко всем видам своей деятельности. Лидеры должны ломать устоявшиеся привычки, расчищая путь к новой организационной структуре компании, иногда даже меняя планировку офисов, поскольку это способствует возникновению атмосферы перемен.

Последнее требование состоит в том, что лидеры должны оценивать происходящее. «Большинство финансовых учетных систем содержат огромную массу подробностей о том, что произошло, однако предоставляют гораздо меньше информации о текущих условиях, в которых действует организация, или о причинах, стоящих за показателями их функционирования», - отмечает Пфеффер. Исследования, которые он выполнил, позволили ему сделать предположение, что успех не обязательно связан с отраслью, в которой вы действуете, или с тем, что эта отрасль относится к числу быстрорастущих. Аналогично, исследования Пфеффера позволяют предположить, что размер организации также не является доминирующим фактором. Более того, не столь важным представляется и выбор правильной стратегии.

Достижение успеха требует, чтобы лидеры начали играть в организации новые роли. «Лидеры создают системы - системы, которые имеют отличные от других компетенции и характеристики (совокупность технического оснащения, организационной структуры и профессионального мастерства) и благодаря внутренней согласованности остаются прочными даже в условиях динамичного изменения конкурентной среды и перемен, происходящих в макроэкономической среде», - пишет в своей книге Пфеффер.

Для Ари де Жёза корпорация - это важный институт. В целом аргумент де Жёза состоит в том, что для компании и продолжительности ее жизни просто заниматься зарабатыванием денег недостаточно. «Взаимосвязь между прибылью и продолжительностью жизни является фальшивой», - говорит он. Его логика здесь безупречна, хотя и прямолинейна. Капитал больше не является королем в бизнесе, на его место выходят навыки, умения и знания сотрудников. Из этого следует логический вывод: «успешной компанией является та, которая может эффективно учиться». Обучение - это завтрашний капитал. По мнению де Жёза, обучение означает подготовку к тому, чтобы заниматься непрерывными изменениями.

Здесь де Жёз предлагает новый подход: современный корпоративный человек должен понимать, что корпорация должна изменяться, но это будет происходить только тогда, когда будут изменяться люди, которые в ней работают. Отдельные люди должны меняться, и способ, при помощи которого они меняются, - это обучение. Де Жёз полагает, что руководители высшего уровня должны уделять много времени развитию своих сотрудников, а именно, до четверти своего рабочего времени.

По мнению де Жёза, все корпоративные виды деятельности вращаются вокруг двух гипотез: «компания - это живое существо» и «решения, принимаемые в отношении этого живого существа, основываются на процессе обучения».

Делается предположение, что в ходе своего рода культурной революции мудрость прошлого была, не столько отброшена, сколько оценена и использована. Это является противоположностью

реинжиниринга, который на практике старается расстаться с прошлым и действовать так, чтобы будущее можно было начать с чистого листа. Де Жёз предполагает, что этот лист бумаги уже существует и на его полях постоянно добавляются новые записи.

Современные организации подвергаются влияниям, которые на них оказывают новые факты корпоративной жизни. Новые технологии, быстро меняющиеся рынки и глобальная конкуренция осуществляют революцию в отношениях в бизнесе. По мере того как компании размывают свои традиционные границы, чтобы оперативнее реагировать на все более непостоянную среду бизнеса, в которой они действуют, те роли, которые люди играют на работе, и те задачи, которые они выполняют, также становятся все более размытыми и неопределенными. Однако, хотя четких ролей, связанных с работой и задаваемых формальной организационной структурой, нет, это не означает, что различия во властных полномочиях, навыках, умениях, таланте и перспективах также исчезают. Так, иерархические структуры порождают более высокие расходы, а не способствуют повышению производительности или выпуску товаров и услуг более высокого качества. В связи с этим все больше организаций считают большое число менеджеров среднего и нижнего звена слишком дорогим удовольствием.

Наиболее очевидным побочным эффектом разветвленной иерархии является медленная скорость принятия решений. Если каждое решение должно быть отфильтровано, пройдя через десять уровней иерархии, то ни одно из них, скорее всего, оперативно не будет принято. В прошлом, с точки зрения обеспечения коммерческого успеха, это было не очень важно. В 1960-х и 1970-х годах компании не приходилось действовать предельно быстро, поскольку существовавшие тогда рынки были обычно национальными и изменялись с медленной скоростью. Теперь, когда акцент делается на скорости разработки новой продукции и ее доставке, высокая оперативность принятия решений стала важнейшим аспектом.

Очевидным выводом, к которому приходят компании по всему миру, является необходимость сокращения числа управленческих уровней. Вместо пирамиды менеджеров среднего звена, которые редко общаются друг с другом, основное внимание следует уделить проектным командам и межфункциональной работе.

За всем этим стоит везде проникающее влияние информационных технологий, которые позволяют менеджерам иметь более эффективные коммуникации, чем когда-либо в прошлом. Поскольку многие виды работ менеджеров среднего звена связаны с фильтрованием и дальнейшим направлением получаемой информации, в новых условиях они фактически становятся ненужными.

Действительно, в начале 1960-х годов британский социолог **Том Бернс** стал одним из первых мыслителей, который выдвинул обоснованный и логичный аргумент против действовавших и признанных приемов массового производства и организаций, которые были построены на основе самоподдерживающейся бюрократии. В своей книге «Управление инновациями», появившейся в 1961 г. (написанной совместно с психологом Сталкером (*Stalker*)), Бернс приходит к выводу: бюрократическая машина, порожденная идеями Вебера, имеет серьезные ограничения, обусловленные тем фактом, что она просто не может справиться с изменениями, происходящими как внутри, так и за ее пределами. Бернс и Сталкер предложили идею **органичной организации**.

Организационная модель, разработанная Бернсом и Сталкером, в которой ставка делается на сетевую структуру, общие ценности, командную работу в межфункциональном режиме и эффективное распространение знаний и опыта.

Но, несмотря на очевидные достоинства, книга Бернса и Сталкера в целом была встречена прохладно, хотя ее затем переиздали. Идеи книги стали особенно важны в течение последнего десятилетия, когда недостатки прежних организационных моделей начали признаваться все больше и больше.

В настоящее время моделей радикального типа появляется все больше и больше. Если ограничиться только традиционными тяжелыми отраслями промышленности, регулярно хвалебные высказывания по поводу организационного совершенства раздаются в адрес двух звезд бизнеса, показывающих высокие результаты, - *General Electric* и *ABB*.

В GE Уэлч в значительной степени устранил иерархичность, существовавшую в корпорации. Когда он стал генеральным директором, в среднем каждому менеджеру подчинялось от пяти до шести сотрудников, а в настоящее время составляет около 14 человек, хотя в некоторых подразделениях эта цифра достигает 25 и более человек. Имея больше подчиненных, менеджеры

должны управлять теперь по-другому, применяя для этого новые навыки и умения и все больше позволяя другим делать виды работ, которые в прошлом были областью действий только менеджеров.

За период с 1981 по 1990 гг. *GE* сократила среднее число управленческих слоев между Уэлчем и менеджерами, работающими на конвейере, с девяти до четырех общая численность работающих в корпорации была уменьшена почти в два раза - с 404 000 до 220 000. В то же время за тот же самый срок доходы *GE* более чем удвоились, выросли с 27 млрд до 60 млрд долл.

Если деятельность Джека Уэлча и *GE* привлекли внимание в США, в Европе эталоном новой организационной модели стал шведско-швейцарский конгломерат *Asea Brown Boveri (ABB)*.

Становление *ABB* началось в 1987 г., когда Перси Барневик (*Persi Barnevik*), в то время генеральный директор шведской инженерной группы *ASEA*, объявил о предстоящем крупнейшем слиянии *ASEA* и *Brown Boveri* - швейцарской компании. Впоследствии *ABB* приобрела еще свыше 70 компаний, создав корпоративного гиганта общей стоимостью в 30 млрд долл.

Барневик и его преемник Горан Линдал решительно боролись с любыми проявлениями бюрократии, установив, что 30% персонала, работавшего в штаб-квартире, должны быть переведены в создаваемые отдельные, независимо действующие центры прибыли; еще 30% должны быть переведены в операционные компании, став для них «накладными расходами»; еще 30% сокращены как ненужные, сохранены из прежнего состава только 10% сотрудников. И действительно, в штаб-квартире *ABB* Барневик сократил число сотрудников с 2000 до 150.

Революция, проведенная в *ABB*, строилась на ряде простых рецептов.

- **Идентифицируйте навыки и умения, необходимые руководителям, и определите ряд ключевых руководителей** (в *ABB* их число составляет 250), которые будут заниматься изменениями во всей организации.
- **Делайте ставку на открытые коммуникации и всемерно их практикуйте:** ценности *ABB* - удовлетворение потребительских запросов, децентрализация, действие, уважение этических принципов и кооперация - были усилены благодаря интенсивным программам обучения руководителей, проводившимся в самой компании. Основными ценностями были признание удовлетворения потребительских запросов и децентрализация. *ABB* делает акцент на человеческих контактах, то есть на том, что Горан Линдал назвал «человеческим инжинирингом».
- **Устраняйте бюрократию в штаб-квартире:** Барневик сократил число сотрудников в штаб-квартире *ABB* до 150 человек.
- **Разрабатывайте матричную структуру:** имея 250 менеджеров высшего уровня, корпорация *ABB* разделилась на федерацию, состоящую из 5000 центров прибыли, имеющих четко сформулированные сегменты продукции. Помимо прочего появились Совет высшего руководства (70 руководителей, которые встречаются три раза в год) и Управление концерном (в состав которого входят Горан Линдал и еще семь человек).
- Последнее словосочетание - «организационное преимущество» - суммирует цели новой модели организации. Вместо того чтобы рассматривать структуру как средство, при помощи которого достигается цель, состоящая в росте объема производства, то, как корпорация организует себя, может повлиять на все остальные аспекты ее деятельности и ценности. Если это рассматривать, таким образом, то возникает более динамичный процесс, чем тот, который обеспечивает пирамидальная структура. К особенностям новых организаций относятся:

**1. Гибкость и свободный поток:** «Эффективная организация завтрашнего дня создается каждый день», - пишет Том Питере в своей работе «Либеральный менеджмент».

**2. Отсутствие иерархичности:** иерархии не исчезли, и действительно маловероятно, что это когда-либо вообще произойдет, однако они сократились, то есть организации стали более «тощими» и более приспособленными к нынешней ситуации. Более того, если они хотят успешно конкурировать в будущем, им придется этот процесс продолжать.

**3. Ставка на соучастие:** лучшие идеи приходят в головы не только менеджерам. Новая организация признает это и имеет менеджеров, которые также разделяют эту точку зрения. Поэтому здесь учитываются любые идеи и сохраняется обратная связь там, где только можно, как внутри организации, так и за ее пределами.

**4. Творческий и предпринимательский подход:** «Предпринимательский процесс строится на поиске возможностей, а также наличии способностей фокусироваться на создании новых видов

бизнеса», - утверждают Самантра Гошал и Кристофер Бартлетт, авторы книги «Индивидуализированная корпорация».

**5. Ставка на сетевые структуры:** Энди Грув, генеральный директор *Intel*, сравнивает свой бизнес с «театральным бизнесом в Нью-Йорке, в котором участвуют не привязанные к одному месту работы актеры, режиссеры, сценаристы, технические работники, а также опытные финансовые деятели... Связывая все это в сети, вы можете быстро получить необходимую продукцию. В результате вы можете получить и блестящий хит, и постановку, которую критики подвергнут разному. Разумеется, число пьес, которые удерживаются на сцене в течение длительного времени, является небольшим, но в ходе описанного процесса постоянно возникают новые творческие идеи».

**6. Действия на основе корпоративных целей:** такие широкие цели заменяют прежние, узко сформулированные и функциональные.

**7. Использование технологий как ключевого ресурса:** новая организация в основу своей деятельности ставит технологию, вместо того чтобы рассматривать ее в качестве просто любопытной новинки, имеющей относительно небольшое отношение к коммерческой стороне бизнеса.

Среди мыслителей, внесших заметный вклад в формирование новой организации, свое место занимает Чарльз Хэнди, один из немногих европейских ученых, действующих в области менеджмента который добился признания в качестве гуру.

Хэнди утверждает, что если организации и сотрудники хотят процветать и наращивать свои успехи в будущем, сама природа организаций и управленческой работы должна быть радикальным образом изменена.

Человеческие активы не следует использовать неправильно. Основой организации все больше становятся мозги, поскольку другие виды деятельности можно получить по контракту извне», если организации стремятся достичь целей, которыми, должны быть: уменьшение числа сотрудников вдвое, увеличение вдвое оплаты труда оставшихся сотрудников, чтобы они делали работу в три раза больше, чем раньше.

Вслед за этими изменениями в способах работы и ее восприятии возникает новая форма, которую Хэнди назвал «организация трилистникового типа».

Это термин, предложенный Чарльзом Хэнди для описания «формы организации, строящейся вокруг ключевых руководителей и сотрудников, которые получают помощь со стороны внешних подрядчиков и внештатных работников».

Трилистник имеет три ответвления. Первое представляет **ключевых работников** организации. Сегодня по аналогии, предложенной Хэнди, они, скорее всего, являются хорошо подготовленными профессионалами, менеджерами, добивающимися высоких результатов, требующими высокой заработной платы и работающими активно в течение всего дня. С ними можно сравнить людей, действующих в центре рекламных агентств или консалтинговых структур, специализирующихся на вопросах менеджмента.

Второе ответвление трилистника состоит из **сотрудников или организаций, работающих по контракту**. Часто это люди, которые когда-то работали в организации сами, а теперь предоставляют свои услуги. Они сами ищут заказы и создают вокруг собственные структуры\_«трилистникового типа».

Третье ответвление - **гибкая рабочая сила**. Но, с точки зрения Хэнди, которую он выражает предельно четко, это вовсе не дешевые для организации временные работники. Они также очень важны для обеспечения успеха организации, в которой работают, даже если выполняют относительно простые задачи время от времени или вообще нерегулярно. Если к ним относятся совершенно безразлично, у них пропадает всякая мотивация предлагать свои идеи или совершенствовать навыки и умения и добиваться в работе самых высоких стандартов. Именно в отношении этого ответвления возникает самая большая проблема. Гибкая рабочая сила слишком часто может восприниматься руководством организации как люди, которых не интересует ничто, кроме получения заработной платы. «Если гибкая рабочая сила рассматривается как ценная часть организации, то организация готова вкладывать в нее средства, заниматься подготовкой, вплоть до выхода на уровень квалифицированных работников, что позволяет им получить более высокий статус и некоторые привилегии (включая оплачиваемый отпуск и пособия по болезни). Тогда и только тогда организация получит от таких работников те стандарты в работе, которые ей требуются».

Продолжая использовать идею трилистника, Хэнди также указывает, что во все большем числе видов бизнеса заказчики фактически становятся субподрядчиками. В настоящее время заказчики и

потребители выполняют многие виды работ, которые в прошлом для них делали организации-поставщики.

«Организация трилистникового типа» - это не единственная организационная модель, предложенная Хэнди. Он также полагает, что расширяется использование так называемой «федеральной организации». «Федерализм предполагает наличие различных индивидуальных групп, объединенных вместе под общим флагом и имеющих общий фирменный стиль. Федерализм старается быть большим, сохраняя небольшие размеры или, по крайней мере, независимость, комбинируя автономность и сотрудничество». Хэнди признает существование «лучших из двух миров». И теперь, когда все говорят о том, чтобы быть одновременно глобальным и локальным, практическим подходом к этой дилемме, хотя и парадоксальной, является именно такое бизнес-решение. Хэнди полагает, что федерализм работает только в том случае, если существуют **дочерние структуры**, которым центр действительно передает часть властных полномочий. Это требует высокого уровня доверия, хотя на практике такое наблюдается редко. Если дочерним предприятиям действительно передается власть, из этого следует, что менеджеры в центральной структуре должны поделиться частью своей власти.

Чтобы реализовать федерализм на практике, требуется новое поколение менеджеров, которые рассматривают передачу власти как более важный аспект, чем получение власти, а также новое поколение лидеров в бизнесе. «Менеджеры должны думать как лидеры», - говорит Хэнди. Это включает изменение отношения к построению собственной карьеры. Например, им необходимо привыкнуть к использованию **горизонтальных перемещений**. Вместо концентрирования своих усилий по перемещению вверх в корпоративной иерархии менеджерам придется учиться рассматривать горизонтальные перемещения в качестве важной части своего профессионального развития, а не воспринимать это как разочаровывающую альтернативу продвижения по службе. Такие горизонтальные перемещения предоставляют человеку новые возможности для обучения, действий в новой среде, взаимодействия с новыми людьми и работы в новых ситуациях.

Подобная модель связывает воедино интеллект, **информацию** и **идеи** - три И. Хэнди предлагает для этого уравнение  $I^3 = AV$ , в котором  $AV$  - это добавленная стоимость. Все три И должны находиться в центре организации. Без этих элементов у любой корпорации шансов на процветание будет мало.

Идее распространения трех И в значительной степени способствуют все возрастающий акцент на обеспечении качества и все более широкое использование информационных технологий. Эти тренды подталкивают, считает Хэнди, к все более эффективному использованию трех указанных И. Но для того чтобы три И работали, требуются умные сотрудники, с которыми руководители обращаются честно и справедливо. В этом заключается определенный парадокс. Организация должна делать все возможное, чтобы привлекать в свой бизнес и удерживать там лучших сотрудников. Но сейчас времена таковы, что лучшие сотрудники высказывают все большее нежелание отдавать себя целиком служению какой-то организации. Но если сотрудники рассматривают организацию как промежуточную ступень, то почему организация должна вкладывать в них средства?

Решение, если его можно так назвать, состоит в комбинации инициативы человека и поддержки его корпорацией. Только ставя перед менеджерами соответствующие проблемы и предоставляя им те возможности по дальнейшему развитию, которых они ожидают и требуют, организация сможет сохранить их. Дело в том, что умные люди предпочитают скорее соглашаться, чем повиноваться.

Джон Адаир - специалист №1 в мире по развитию лидерских, управленческих, мотивационных и коммуникационных навыков, к услугам которого прибегают ведущие менеджеры крупнейших компаний, и даже члены правительств. В конце XX века им опубликован ряд работ посвященных эффективности лидерства, мотивации, коммуникаций и тайм - менеджмента. Безусловно эти работы полезны и в научном и в образовательном смысле.

В частности вопрос мотивации Д. Адаир рассматривает с точки зрения анализа работ авторов содержательных подходов к мотивации. Далее он разрабатывает модель трех кругов, определяющих взаимовлияние и взаимозависимость трех групп факторов мотивации – мотивирования и развития индивида, выполнения поставленной задачи и роли лидера, формирования и сохранения коллектива.

Основными стратегиями организации и менеджеров по повышению мотивации работников являются:

- быть мотивированным самому;
- выбирать людей, которые уже мотивированы;
- ставить трудные, но реалистические задачи;

- учитывать мотивирующую роль прогресса;
- относиться к каждому человеку, как к личности;
- обеспечивать справедливое вознаграждение;
- высказывать одобрение.

Майк Крот в книге «Менеджер как мотиватор» утверждает, что менеджеры различного уровня задают общий настрой в работе, выполняют организационную стратегию конкретные действия и планы совершенствования квалификации своих подчиненных, реализуют политику «кнута и пряника» во имя реализации планов организации и всемирно пытаются насаждать и укреплять корпоративные и культурные ценности. Он считает, что источником устойчивой мотивации в коллективе не обязательно являются обладателями харизмы. Настоящим мотиватором становится тот, кто готов приложить достаточно усилий для формирования здоровой, творческой атмосферы, позволяющей каждому сотруднику наиболее полно раскрыть свой творческий потенциал и продемонстрировать высокий уровень эффективности.

М. Крофт разработал семь принципов создания мотивации для высокопроизводительной работы (см. таблицы 1 и 2).

Таблица 1 Создание мотивирующей рабочей обстановки

Принцип	Цель	Роли	Обязанности
1 Преданность своей организации служит мощным мотиватором	Вырабатывайте у своих подчиненных преданность делу организации, в которой они работают	«Культиватор»	Подготовка почвы, внесение удобрений, высадка семян, прополка сорняка, сбор урожая, обращение к небесам с просьбой послать вам дождь
2 Чем большую заботу о людях вы проявляете, тем самоотверженнее они трудятся	Вырабатывайте у своих подчиненных мотивацию, которая заставляет бы их делать больше того, что велит им долг	«Заботливый отец»	Поддержание веры в людей, знание, умение быть вместе с подчиненными, обеспечение условий, подготовка
3 Чем больше вам известно о своих подчиненных, тем вам проще решить, как следует поступать в той или иной ситуации	Постарайтесь понять, что именно мотивирует ваших подчиненных	«Учащийся»	Наблюдение, экспериментирование, выслушивание, расспрашивание, демонстрация широты мышления
4 Делайте то, что вам нравится, и за мотивацией дело не станет	Обеспечьте людей работой, которая сама по себе является мощным мотиватором	«Дизайнер»	Перечень обязанностей от А до Я

Таблица 2. Переход Рубикона: формирование и поддержание мотивации во имя достижения поставленных целей

Принцип	Цель	Роли	Обязанности
5 Вера в собственные силы позволяет ставить достойные цели и реализовать их	Вселите в людей веру в собственные силы	«Менеджер ожиданий»	Обучение, наглядная демонстрация, убеждение, пропаганда и создание условий для здорового образа жизни работников, с подчиненными

Продолжение таблицы 2

	Принцип	Цель	Роли	Обязанности
6	Великие цели мобилизуют скрытые резервы людей	Ставьте перед подчиненными высокие цели	«Человек, способный ставить великие цели»	Умение убедить людей выполнять свою работу только «на отлично», поощрение в людях готовности к разумному риску, умение превратить неудачу в благоприятную возможность, умение прогнозировать ситуацию, умение убедить людей относиться со всей ответственностью к поставленному перед ними заданию
7	Сила воли – двигатель, посредством которого достигаются великие цели	Поддерживайте у своих подчиненных высокий уровень мотивации	«Помощники»	Устранение препятствий, предоставление подчиненным обратной связи, информирующей о том, насколько успешно они продвигаются к поставленной перед ними цели, укрепление в людях веры в собственные силы

Все самые эффективные компании мира (с высоким уровнем качества и производительности труда) строят свое управление, именно опираясь на классические методы научной организации труда, создавая организационные системы управления и налаживая работу с кадрами в соответствии с классическим административным подходом. Нет ничего принципиально нового, отличного от предложенного школами научной организации труда, административного управления, количественных методов. И все, что наработано практикой в XX в., все развивалось в русле классики. С момента зарождения школы научного управления движение вперед шло в следующей последовательности:

наука управления (теория, эксперимент, практические методы) ⇒ практика

Затем в развитии науки управления произошел сбой. Так как наука не могла решить проблему мотивации - краеугольную задачу менеджмента, она перестала вырабатывать новые, конструктивные знания об управлении. Без решения задачи мотивации движение в развитии науки вперед было невозможным.

Стопор в развитии науки привел к тому, что эффективность управления на практике прекратила свой рост. Достигнутый уровень эффективности перестал удовлетворять практиков, и они начали терять интерес к научным методам. Наука перестала быть локомотивом,двигающим прогресс в управлении. Инициатива перешла к практикам, у которых теперь уже теория стала искать решения и пытаться систематизировать эти решения. Произошла смена приоритетов:

практика ⇒ наука (обобщение практического опыта, теория).

По сути «лошадь встала позади телеги». Теория пыталась на основе обобщения результатов практики управления (живущей в постоянном цейтноте, каждодневно с головой погруженной в решение оперативных вопросов) найти заветное решение. Пыталась долгое время. Почти полвека. Пыталась безуспешно. Вспомним хотя бы, как американцы разрабатывали новую американскую систему управления производством, которая должна была основываться на *лучшем мировом опыте*, и какой нелепый результат получили в виде системы «Сатурн». Подобно разработчикам системы «САТУРН», пытавшимся найти решение, изучая опыт практики, по этой же причине теория зашла в тупик.

Кризис управления заставил всех бежать по замкнутому кругу - теория пыталась найти решение, изучая и обобщая опыт практиков, а практики, в свою очередь, пытались научиться эффективно управлять, обращаясь за помощью к теории:

практика ⇒ наука (обобщение практического опыта, теория) ⇒ практика.

Этот путь не мог привести к выходу из кризиса. Бесполезно было ждать от практики выработки и систематизации новых знаний. На это у практики просто нет одного очень важного ресурса - времени. Поэтому практика была вынуждена в своем развитии опираться на опыт, на метод проб и ошибок.

Науке управления необходимо было решить одну из краеугольных задач менеджмента - задачу научной мотивации труда. В результате восстановилась расстановка приоритетов на пути движения вперед:

наука управления (теория, эксперимент, практические методы) ⇒ практика

Наука снова стала локомотивом, двигающим прогресс в управлении.

Как было сказано выше, из-за стопора в развитии науки управление на практике прекратило качественный рост. Достигнутый уровень эффективности и качества перестал удовлетворять практиков. Во всем мире они начали терять интерес к научным методам управления, полагаясь все больше и больше на свой опыт.

Основной причиной, породившей кризис в теории управления, явилась иерархия, существующая несколько тысячелетий и объективно порождающая административный и бюрократический подходы к управлению организациями. Иерархия может быть эффективной при соблюдении следующих условий разделения труда:

*Горизонтальное разделение труда порождает необходимость:*

- в создании специализированных подразделений;
- в специализации персонала; в планировании и координации труда;
- в планировании и координации труда.

*Вертикальное разделение труда порождает необходимость:*

- организации труда подчиненных со стороны руководителей;
- в мотивации персонала к производительному труду;
- в соблюдении принципа единоначалия;
- в соблюдении принципа неукоснительного исполнения каждым работником организации распоряжений своего непосредственного руководителя, а отсюда принципа лояльного отношения работников к своим начальникам в рамках всей организации.

Если система управления организацией учитывает законы иерархии, то она будет эффективной. Если нет, то, на каких бы красивых принципах (например, гуманизм, самостоятельность труда, партнерские отношения между рабочими и администрацией и т.д.) она ни была бы построена, об эффективности останется только мечтать.

Исходя из сказанного выше, становится понятным, почему люди критикуют административный подход к управлению. Первое, чему противится природа человека (его гордыня - один из семи смертных грехов по Библии), - это принцип неукоснительного исполнения распоряжений руководителя и лояльного отношения к нему. У людей, это не укладывается в голове: «Как это я буду кому-то подчиняться?»

Протестуя перед фатальной необходимостью подчиняться, искушение преодолеть жесткие законы иерархии посещает не только обычных людей, но и многих теоретиков от менеджмента. Они сочиняют всевозможные теории менеджмента, пытаются придумать некие органичные структуры управления, «красивые» принципы коллективной работы, либеральные системы стимулирования труда. И в то же время, несмотря на обилие «прекрасных» теорий, практики, словно не слыша теоретиков, используют классические административные приемы управления организациями.

И почему же? Да просто по-другому не получится - истина в том, что иерархия объективна, а сочинение любых «красивых» теорий управления в обход объективных принципов, порожденных сущностью иерархии, не принесет никогда положительного результата. К сожалению, это истина.

Единственное - национальный менталитет одних стран (например, Японии и Кореи) не противоречит требованиям эффективного управления (как результат - на «каменистой почве» этих обделенных природными ресурсами стран только за счет управления выросло могучее дерево

«экономического чуда»), других – наоборот. Как считает профессор В.И.Бовыкин, Россия в числе других стран (менталитет которых противоречит требованиям рационального управления) является самым ярким примером. На самом деле, Россия, являясь богатейшей по природным ресурсам страной мира, в начале XXI в. влечет нищенское существование. А причина проста - менталитет россиян в сути своей абсолютно противоречит требованиям эффективного управления. А значит, без правильного решения проблемы мотивации, без создания необходимой модели трудовых отношений эффективное и качественное управление в России невозможно в принципе!!! Без решения проблемы мотивации труда Россия обречена на низкую производительность, низкое качество труда, низкую капитализацию экономики.

С учетом вышеизложенного В.И.Бовыкин опубликовал результаты своих многолетних исследований в 2004 г. в работе «Новый менеджмент». В этом труде приведены рекомендации по построению внутренне эффективной организации, предложена формулировка и возможно создание закона оптимального поведения человека и разработка методик рациональных трудовых отношений и рациональной организации. Но самое главное, в книге рассмотрены вопросы мотивации труда, без решения которых невозможно (еще раз подчеркну НЕВОЗМОЖНО) наладить эффективное и качественное управление

Россия является страной, граждане которой наделены уникальным в мировой истории менталитетом. Проблемы управления перед российским гражданином не стоит. Он не понимает, как необходимо строить свою модель поведения в отношении коллег и руководителей. Вертикальный тип отношений (между работодателем и работником, между начальником и подчиненным), необходимый для постановки качественного управления, в сознании (в культуре) россиян изначально отсутствует.

Поэтому стратегической задачей науки управления является создание такой модели трудовых отношений, которая, базируясь на эффективной системе оплаты труда, позволяла бы преодолевать особенности национального менталитета путем создания необходимой организационной культуры, открывая путь к реализации на практике всех принципов научного управления. А значит, данная модель трудовых отношений открывает путь к постановке эффективного и качественного управления, пути к капитализации компаний, путь к устойчивому росту экономики.

Сформулировано теперь полное определение **научной мотивации**:

*научная мотивация - создание единого комплекса стандартных правил, которые позволяют всесторонне регулировать трудовые отношения в любых производственных ситуациях путем достижения тождества интересов предпринимателя и любого наемного работника, при котором у работника появляется потребность в производительном труде на организацию.*

В.И. Бовыкин убедительно разъясняет, почему именно в России удалось завершить разработку теории менеджмента и мотивации персонала. Он пишет:

« В книге помимо рассмотрения вопросов постановки качественного управления в организациях сделана ревизия всей теории управления, так как в теории на конец XX в. царил кризис - теория не давала решения проблемы мотивации труда. А значит, теория не могла дать четкого, ясного и исчерпывающего ответа на вопрос: что и как надо делать для постановки качественного управления в той или иной стране мира независимо от особенностей национальных менталитетов. Поэтому без ревизии теории, без решения проблемы мотивации труда не было бы возможности, во-первых, выработать алгоритм постановки эффективного и качественного управления в такой уникальной (с точки зрения национального менталитета) стране, как Россия, и, во-вторых, запустить механизм устойчивого развития всей экономики.

## Литература

1. Робинс С., Коултер М. Менеджмент. – М.: «Вильямс», 2004
2. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: Инфра – М, 2002
3. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самими собой. – М.: Эксмо, 2007
4. Крот М. Менеджер как мотиватор. – М.: Эксмо, 2009
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. – М.: Экономика, 2004