А. В. КАРПОВ
ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с: ил.
ISBN 5-8297-0018-2 (в пер.)
Излагаются основы психологии менеджмента исходя из его центральной категории — управленческой деятельности. Раскрываются психологическая структура, состав и содержание деятельности руководителя, система его управленческих функций и их главные психологические закономерности. Впервые в учебной литературе приводятся все основные компоненты психологической структуры личности руководителя — субъекта управленческой деятельности (психические процессы — восприятие, память, мышление; психические состояния, свойства личности, интеллект, рефлексии, умение принимать решения, способности, эмоционально-волевая сфера, коммуникативные процессы и др.). Представлены новейшие психологические данные, способствующие их уяснению и усвоению.
Для студентов психологических факультетов высших учебных заведений. Представляет интерес для менеджеров.
УДК 159.9:007(075.8) ББК 88.5
ISBN 5-8297-0018-2 © «Гардарики», 2004, 2005
© Карпов А.В., 2004, 2005

От автора

В отечественной литературе по теории и психологии управления сложилась традиция начинать изложение с указания на то, что произошедшие в нашей стране за последнее десятилетие радикальные социально-экономические изменения резко повысили актуальность этих областей науки. Это хотя и правильно, но неточно. Речь в действительности идет не о «буме» управленческих исследований, а о том, что теория и психология управления наконец-то и у нас начинают обретать свое истинное — нормальное место — то, которое им по праву принадлежит и в науке, и в менеджменте за рубежом.

Знания о закономерностях управления, о психологических особенностях поведения человека в организациях рассматриваются сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля. Тем более это относится к требованиям, предъявляемым к сфере его профессиональной компетентности. Где бы ни работал будущий специалист и чем бы он ни занимался, он всегда включается в «мир организаций», в систему управления, занимая в ней определенное место (нередко — руководящее). Условием его эффективной деятельности, а в конечном итоге — и жизненного успеха является знание организационных, управленческих закономерностей. Вполне закономерно поэтому, что основы менеджмента и психологии управления часто являются общеобразовательными курсами профессиональной подготовки. При этом большое внимание уделяется, именно

психологическим вопросам управления. Дело в том, что предметная сфера деятельности специалистов может быть различной; различными будут, в силу этого, и специфические методы управления. Однако главное звено менеджмента — человек, его психологические особенности остаются неиз¬менными, имеют универсальное значение. Их характеристика составляет поэтому главную цель данной книги. Прежде чем перейти к их рассмотрению, отметим ряд моментов, определяю¬щих логику ее построения и содержания материалов.

Психология управления — это наука, сформировавшаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин — теории управления и психологии. Она поэтому базируется на основных данных этих дисциплин одновременно, чем обусловлен комплексный характер предмета психологии управления и широта его содержания. В нем органически переплетены собственно психологические знания с внепсихологическими представлениями, раскрывающими особенности строения и функционирования организационных систем. Понять те и другие изолированно друг от друга нельзя, в связи с чем необходимо их комплексное рассмотрение. Вместе с тем каждая из этих сфер настолько обширна (не говоря об их комплексе), что возникают очень большие трудности систематизации материала, опасности перекосов либо в сторону теории управления, либо в сторону ее психологических аспектов. В первом случае утрачивается психологическая специфика, а во втором анализ приобретает абстрактно-психологический, слабо соотнесенный с реальным управлением характер. Найти оптимальную пропорцию между ними, определить круг важнейших психологических проблем и выстроить их в согласованную систему можно в том случае, если взять за основу понятие управленческой деятехьноапи. Именно индивидуальная деятельность руководителя является, в конечном итоге, важнейшим и определяющим звеном функционирований организаций. Это — своеобразная квинтэссенция практики управления, в которой все основные закономерности и явления проявляются в наиболее концентрированном и полном виде. Но деятельность — это одновременно и основная психологическая категория. В индивидуальной деятельности все известные сегодня психологические закономерности также проявляются наиболее полно, рельефно и целостно. Через категорию деятельности «наводятся мосты» между теорией управления и психологией, становится возможной сама психология управления как научная дисциплина. В силу этого именно категория деятельности положена в основу данной книги. Вместе с тем психология управленческой деятельности — это, хотя и важнейшая, но все же часть психологии управления в целом. Поэтому для полного уяснения всей проблематики психологии управления данную книгу надо использовать в комплексе с другими литературными источниками [12,27,40,41,48,97].

Далее, изучение закономерностей управленческой деятельности также сопряжено с принципиальными трудностями. Их суть состоит в следующем. Любая деятельность имеет две стороны — внешнюю (наблюдаемую, эксплицитную) и внутреннюю (скрытую от непосредственного наблюдения, имплицитную), объективную и субъективную. Первая по понятным причинам раскрыта гораздо лучше и полнее, нежели вторая. Она, однако, не является в строгом смысле предметом собственно психологического изучения, а выступает таковым для теории управления. Вместе с тем без рассмотрения объективного содержания управленческой деятельности ее психологическое изучение и понимание невозможны. Отсюда возникает острая проблема нахождения оптимальной пропорции, согласования внешне-объективированной характеристики управленческой

деятельности и характеристики ее внутреннего — собственно психологического содержания. Такая пропорция может быть установлена на основе двух фундаментальных психологических принципов. Первый — принцип единства психики и деятельности, согласно которому внешние и внутренние компоненты деятельности представляют собой нерасторжимую целостность и должны взаимо-объясняться друг через друга. Второй — принцип двухэтапности психологического изучения деятельности. Согласно ему анализ деятельности должен включать два сменяющих друг друга этапа — анализ ее содержания и анализ ее психологических механизмов. Первый этап связан с характеристикой объективного содержания деятельности, второй — с анализом субъективного, собственно психологического содержания. Эти принципы являются в настоящее время своеобразными императивами и задают общую направленность изучения любой деятельности.

Отмеченные методологические положения определили логику изложения материала. Книга состоит из двух разделов. Первый посвящен систематическому рассмотрению основных закономерностей объективированного содержания управленческой деятельности и того, как оно обусловливает собой психологические закономерности субъекта управления — руководителя. Специальное рассмотрение этого содержания позволяет также использовать наиболее развитый и конструктивный подход к изучению управленческой деятельности — методологию ее функционального анализа. Она рассматривается сегодня как основной способ организационного анализа управленческой деятельности. В нем сосредоточены наиболее полные данные о ее содержании. Во втором разделе в центр изложения поставлена уже не психология деятельности, а психология ее субъекта. Такой ракурс позволяет дать систематизированное изложение основных и наиболее общих психологических вопросов, представить их относительно полное освещение. Необходимость в нем связана с еще одной важнейшей причиной. Дело в том, что в самой психологии управления, в силу ее относительной молодости, пока не сложилась какая-либо завершенная и целостная, ставшая традиционной система изложения материала. В силу этого вполне логично и естественно обратиться к использованию той структуры, которая сложилась и традиционно используется в общей психологии в целом, а также в психологии профессиональной деятельности, в частности. Она концентрируется вокруг ряда основных тем: особенностей психических процессов, психических свойств личности, психических состояний, а также мотивационных и эмоциональных процессов, понятия способностей личности и др. Эти темы и легли в основу структурирования данного раздела. Кроме того, в нем особое место отведено рассмотрению того процесса, который объективно наиболее важен и наиболее специфичен самой сути, природе управленческой деятельности — процессу принятия управленческих решений. Это — своеобразный «стержень» управления, вокруг которого группируются многие иные психологические явления и закономерности.

Таким образом, через взаимодополнение внешне-организационного и внутренне-психологического способов рассмотрения синтезируются основные положения теории и психологии управления, а сама она получает свое относительно полное и завершенное описание.

Вместе с тем при изложении системы психологических знаний об управленческой деятельности постоянно приходилось учитывать крайнюю неравномерность степени разработанности ее отдельных направлений, областей. Одни, например, такие как

психология коммуникаций или мотивации, разработаны очень полно и детально. Другие — такие, скажем, как проблема способностей к управленческой деятельности или вопрос о ее общей психологической структуре, изучены в гораздо меньшей степени. Такая неравномерность потребовала, с одной стороны, привлечения большого числа психологических работ, а с другой — использования при необходимости и данных, полученных в наших собственных исследованиях. Кроме того, в начале каждой из основных глав представлены основные общепсихологические сведения о рассматриваемых в них психических явлениях и процессах (восприятии, памяти, мышлении, интеллекте, эмоциях, деятельности, способностях и др.). Это сделано с целью облегчить усвоение материалов возможно более широким кругом читателей. Этой же цели может содействовать и представленный терминологический словарь основных понятий теории и психологии управления.

Раздел I. Содержание и структура управленческой деятельности

Глава 1. Развитие науки управления

1.1. Предыстория науки управления

Управленческая деятельность — неотъемлемый и наиболее важный компонент функционирования социальных организаций. Управление как особая разновидность профессионального труда возникло и развивалось вместе с эволюцией организаций, постепенно выделяясь в самостоятельный тип. Поэтому понять истоки и природу этой деятельности можно, лишь обратившись к феномену управления как общесоциальному явлению.

Управление как социальное явление и как сфера человеческой практики возникло задолго до того, как оно стало предметом специальных научных исследований. Присущие людям потребность и способность работать вместе, в соорганизации друг с другом требуют координации индивидуальных действий, их согласования, кооперации, иначе говоря, управления совместной деятельностью. Поэтому принято считать, что "управление старо как мир". Оно зарождается вместе с цивилизацией, развивается в ходе ее эволюции и является одним из ее важнейших факторов.

Возникновение вначале примитивных, а затем все более сложных организаций древнего мира и их развитие требовали постоянного совершенствования практики управления. Так, зафиксированные на глиняных табличках, датируемых III тыс. до н.э., сведения о коммерческих сделках и законах древнего Шумера доказывают существование там практики управления. Дошедшие до нашего времени многочисленные исторические свидетельства убедительно показывают достаточно высокую степень сложности древних организаций и управления ими. Создание грандиозных архитектурных сооружений древности (египетские пирамиды, древние ацтекские города); существование крупных политических организаций (Македония при Александре Великом, Персия, а позже — Древний Рим); наличие крупных армий; успешное функционирование сложных и разветвленных религиозных организаций (прежде всего римско-католической церкви) — все это и многое другое было бы просто невозможным

без иерархического и скоординированного управления.
Параллельно этому, хотя и гораздо медленнее, начинают складываться предпосылки для возникновения некоторых общих и отвлеченных, т.е. собственно теоретических, представлений об управлении, о формах и способах его организации. Процесс зарождения теории управления в недрах его практики оказался, однако, очень противоречивым, сложным и длительным. Достаточно сказать, что теория управления как самостоятельная научная дисциплина оформилась лишь в начале XX в. В этом отношении она повторила судьбу развития ряда других гуманитарных наук, в частности психологии. Как отмечал известный историк психологии Э. Боринг, «психология имеет очень длительную предысторию и очень короткую историю». С еще большим основанием это относится к развитию теории управления. Ее «предыстория» измеряется десятками веков, а переход к собственно теоретической стадии произошел лишь около века назад.
Общая картина эволюции управленческой мысли и основные ее вехи могут быть проиллюстрированы понятием «управленческого континуума» (по К.С. Джорджу) — см. Приложение. В нем принято выделять ряд ключевых событий, когда эволюционное развитие представлений об управлении дополнялось качественными, революционными изменениями. Считается, что первое из таких революционных достижений связано с образованием особого рода «жрецов-бизнесменов», занимавшихся торговыми операциями («религиозно-коммерческая революция»). Второе из них соотносится с XXVIII в. до н.э., когда царь Хаммурапи издал свод законов для регулирования всего комплекса отношений между социальными группами населения. Третья революция связана с еще одним монархом — Навуходоносором II (VII в. до н.э.) и состояла в попытке объединения методов государственного управления и контроля за сферами производства и строительства. Четвертая революция (XVII—XVIII вв.) неразрывно связана с индустриальным прогрессом европейской цивилизации в русле зарождающего капитализма. Ее главным событием было отделение управления от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Наконец, на рубеже XIX и XX вв. произошла наиболее крупная — «бюрократическая революция».
Она привела к формированию крупных иерархических структур управления, к разделению труда в них, к четкому определению функций управления. По времени с ней совпало возникновение теории управления как самостоятельной научной дисциплины.
Несмотря на всю важность отмеченных революционных преобразований, развитие теории и практики управления — это прежде всего эволюционный процесс. Он непрерывен и выступает как «равнодействующая», своеобразный вектор всех социально-политических, производственных, экономических и иных изменений общества. Можно привести множество примеров такого рода воздействия менее крупных, но тем не менее значимых событий на эволюцию теории и практики управления. Один из них — возникновение камералистики — своеобразной описательной административной дисциплины, регулирующей практику управления. Она способствовала автономизации администрирования как специального вида деятельности, отделению административного управления от судопроизводства (Regierungs-sachen и Justizsachen). В дальнейшем камералистика разделилась на науку административного управления и науку административного права.
Процесс развития науки об управлении, однако, не является плавным и безболезненным, лишенным внутренних противоречий. Эти противоречия наиболее отчетливо проявились

именно в период, который непосредственно предшествовал возникновению теории управления (середина и конец XIX в.), хотя давали о себе знать и намного раньше. Все они являются причинами, сдерживавшими возникновение и развитие теории управления. Поэтому их знание необходимо для правильного представления об истории развития управленческой науки в такой же мере, как знание тех факторов, которые способствовали этому развитию и которые, в отличие от них, достаточно хорошо известны. Последние связаны с интенсивным развитием производства, с поиском дополнительных путей его совершенствования и интенсификации как основы увеличения прибыли. Однако, как отмечают Г. Кунц и С. О'Доннел, «...представляется удивительным, что наиболее плодотворным этапом развития управленческой теории были несколько последних десятихетиш (выделено нами. — А.К.) и что «...учитывая важность данной области можно было бы ожидать более быстрого прогресса управленческой мысли еще много лет назад» [43].

Среди главных причин данного явления следует отметить то, что на протяжении столетий коммерческая деятельность как таковая не пользовалась уважением. Хотя организации, требую¬щие управления (прежде всего коммерческие), возникли очень давно, предпринимательская деятельность рассматривалась как унизительное занятие. Например, Аристотель считал куплю-продажу "противоестественным деланием денер". А. Смит также довольно презрительно высказывался о «деловых» людях: «Это — тип людей... которые заинтересованы в том, чтобы обманывать и даже угнетать народ». Известна и негативная характеристика, данная Наполеоном англичанам как «нации лавочников». Негативное отношение к коммерческой деятельности как к недостойному занятию не только имеет очень давние исторические корни, но оказалось и очень стойким, дойдя до нашего времени.

Другая важная причина состоит в том, что экономические и социальные науки, которые в наибольшей мере могли бы содействовать возникновению теории управления, изучали в основном неуправленческие аспекты деятельности предприятий и общественной организации в целом. Сфера их исследований ограничивалась соответственно экономическими вопросами производства и макросоциальными, политическими аспектами. При этом они пренебрегали изучением вопросов административного управления. Следует также отметить трудности использования данных, полученных в русле многих других наук, в частности — психологии, для целей оптимизации управления. Далее, на протяжении длительного времени и среди управленцев, и на уровне правительственных организаций доминировали взгляды, что управление — только искусство, но никак не наука. Наконец, немаловажно и то, что сами управляющие в прошлом неодобрительно относились к разработке теории управления. Их внимание ограничивалось понятиями «технология», «цена», «прибыль» и т.д. Признание за теорией управления самостоятельной и существенной роли в организации производства, а также связанное с ним появление специалистов в этой области автоматически означало бы ограничение власти и влияния крупных предпринимателей — хозяев этих организаций. На это они по понятным причинам не хотели идти.

Итак, возникновение теории управления — это сложный и противоречивый процесс, в котором взаимодействуют многие факторы как позитивного, так и негативного плана, причины объективного и субъективного порядка. И все же объективная необходимость рано или поздно должна была проявиться и привести к прорыву в этой области — к оформлению теории управления, к осознанию ее роли как важной и самостоятельной

производительной силы. И это произошло в 1911 г., когда ф. Тейлор, считающийся основателем научного управления, опубликовал книгу «Принципы научного управления». «Предыстория» науки об управлении заканчивается, начинается ее история. Наука об управлении переходит с претеоретической стадии существования на стадию собственно теоретического развития. Как отмечает М. Мескон и др., «появление и оформление управления как науки, как области научных исследований частично было ответом на потребности большого бизнеса, частично — попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично — достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы» [58].

1.2. Основные школы науки управления

С момента появления науки управления эволюция ее как само¬стоятельной дисциплины является не строгой последовательно¬стью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом происходило в более широком социальном и общенаучном контексте. Поэтому складывавшаяся теория управления испытывала влияние со сто¬роны происходящих в мире перемен — новых научно-техниче¬ских достижений, изменения отношения к бизнесу, успехов в других, связанных с управлением, дисциплинах — таких, как социология, психология, экономика, инженерные науки и др.

Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управ¬ления: подход с точки зрения основных школ в управлении, процессный, системный и ситуационный подходы. Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это — школы научного управления, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и пове¬денческих наук, а также школа количественных методов управления. Три других подхода, также имеющих исторический инте¬рес, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении. Общая картина эволюции управления как науки может быть проиллюстрирована следующим образом (рис. 1).

ВРЕМЕННОЙ ПЕРИОД 1885 1920 1930 1940 19501960 мя
Школы управления
Подход научного управления
Административный подход
Подход с точки зрения человеческих отношений
Подход с точки зрения науки о поведении
Подход с точки зрения количественных методов
Подход к управлению как к процессу
Системный подход
Ситуационный подход .
Рис. 1. Основные школы в управлении

Хотя эта схема упрощает реальную сложность рассматрива¬емого процесса, ее целесообразно взять за основу. Она, одна¬ко, должна быть дополнена, поскольку общая эволюция управленческой науки не может быть понята без ее связей, например, с «социологической школой», с промышленной психологией и др.
Школа научного управления (1885—1920). Ее возникновение, как отмечалось, явилось ключевым событием, благодаря которому наука управления приобрела не только самостоятельность, но и широкое общественное признание. Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Показательно, что и Ф. Тэйлор и Ф. Гилбрет начинали свою карьеру рабочими, а затем стали инженерами; сферой же их непосредственной деятельности было производство. Поэтому первым их шагом научного анализа труда и управления явилось не изучение административных, управленческих задач, а исследование самого содержания труда, его основных компонентов. И лишь затем представители этой школы приходят к ключевому выводу о необходимости отделения управленческих функций от фактического исполнения работы; т.е. к выводу, что управление — это особая специальность, а наука о нем — это самостоятельная дисциплина. Общая цель — повышение производительности труда — может быть, согласно взглядам этой школы, достигнута тремя основными путями:
посредством изучения самого содержания исполнительского труда — его операций, условий, режима, а также рационализации рабочих движений. Уже одно это привело к поразительным для того времени результатам (например, производительность элементарного ручного труда повысилась на 280%; расходы администрации на производство 1 тонны сырья уменьшились в 24 раза);
на основе эффективной системы контроля за индивидуальным и коллективным трудом и прежде всего на базе действенной системы стимулирования и регламентации трудового процесса (например, путем отмены «уравниловки»);
на основе определения оптимальной системы управления предприятием в целом, которая обеспечивала бы наивысшие конечные результаты работы всей организации. Например, они существенно повысились, когда власть мастера была децентрализована, а вместо одного мастера в цехе стали работать восемь мастеров-супервайзеров.
Таким образом, уже с момента своего возникновения наука об управлении неразрывно связана с анализом трудовой деятельности в целом. Более того, она в значительной мере явилась результатом объективного развития научных методов анализа содержания и условий трудовой деятельности. Благодаря ей было наглядно и убедительно показано, что цель — повышение производительности — может быть достигнута не только путем совершенствования производства, техники, но и путем лучшей организации труда (как индивидуального, так и совместного). Организация труда и управления им — это, следовательно, дополнительный и богатый возможностями резерв эффективности производства и увеличения прибыли. Лишь эти «неопровержимые аргументы» позволили преодолеть все барьеры (о которых говорилось выше), создать перелом общественного мнения в отношении к науке об управлении со стороны как административных, так и академических кругов. В этом состоит историческая миссия данной школы. Для того чтобы стать самостоятельной,

науке об управлении понадобилось сразу же стать «больше, чем только наукой» — выступить наглядной и неопровержимой непосредственной производительной силой, которую уже нельзя было (или — невыгодно) игнорировать. И хотя сегодня «общие принципы управления трудом» Ф. Тэйлора воспринимаются как более или менее систематизированный здравый смысл, роль этого подхода в становлении теории управления важна и неоспорима. Основные из этих принципов состоят в следующем: а) научный подход к выполнению каждого элемента работы; б) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих; в) кооперация с рабочими; г) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.
Административная («классическая») школа в управлении (1920—1950). Вполне естественно, что дальнейшее развитие теории управления пошло по пути углубления, расширения и обобщения рассмотренного подхода. Главным при этом явилось его распространение с чисто производственной на общую — административную, управленческую сферу. Закономерно поэтому, что все наиболее крупные представители этой школы были не «производственниками», а собственно администраторами, управленцами — консультантами крупных фирм. Основопо¬ложник этой школы А. Файоль, считающийся «отцом» современного менеджмента, был главой одной из крупных французских компаний, а ряд его ведущих последователей также имели непосредственное отношение к практике высшего административного управления (Л. Урвик, Д. Мунк, Э. Реймс, О. Шелдрн, Л. Аллен и др).
Основной целью «классической» школы являлась разработка некоторых универсальных принципов управления, пригодных ко всем типам организаций и обеспечивающих гарантированный и высокий результат их функционирования. Ее реализация осуществлялась по двум основным направлениям исследований. Первое из них связано с разработкой функционального анализа управленческой деятельности — с выделением и описанием тех основных управленческих функций, которые необходимы и достаточны для рациональной системы управления любой организацией. Основное достижение А. Файоля состоит в том, что он обосновал точку зрения на управление как на универсальный процесс, состоящий из системы основных функций (целеполага-ние, планирование, контроль, мотивирование и др.). Второе направление — это разработка системы универсальных принципов управления; по А. Файолю, это — следующие принципы [136].
Разделение труда. Его целью является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.
Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть составляющая их противоположность.
Она заключается в выполнении как менеджерами, так и рабочими достигнутых между ними соглашений.
Единоначалие. Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.
Единство направления. Каждая группа должна быть объединена только одной целью, одним планом и иметь одного начальника.
Подчиненность личных интересов общим. Организационные интересы в целом должны иметь приоритет перед индивидуальными.
Вознаграждение персонала. Эффективная организация должна предусматривать справедливую заработную плату работников.

Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации должна варьироваться в зависимости от конкретных условий.
Скалярная цепь. Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз — до руководителя низового звена. Иначе говоря, это — принцип иерархии в руководстве.
Порядок. Место — для всего и все на своем месте.
Справедливость. Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.
Стабильность рабочего места для персонала.
Инициатива..
Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.
Несмотря на выдающийся вклад в развитие управленческой науки, «классическая» школа не была свободна от некоторой ограниченности своего подхода. Ее мало интересовали, например, социальные аспекты управления (что затруднило ее синтез с социологическим направлением). Явно недостаточное внимание уделялось ею важной категории факторов работы организации — собственно психологическим, поведенческим. Поэтому данную школу обычно рассматривают как реализацию рационалистического подхода в теории управления. Вместе с тем она показала и ограниченность строго рационалистического понимания организаций; привела к необходимости разработки новых подходов, учитывающих роль субъективных факторов в управлении.
Школа «человеческих отношений» (1930—1950); подход с точки зрения науки о поведении (1950 г. — по настоящее время). В качестве своеобразной реакции на присущие классическому подходу недостатки, главным из которых была неспособность полного учета роли человеческого фактора в организациях, возникает новая школа управления — школа «человеческих отношений». В силу этого ее часто обозначают как неоклассическая школа. Начало этому направлению было положено знаменитыми хотгорнскими экспериментами Э. Мэйо на заводе «Уэстерн Электрик». Он показал, что средства, предлагаемые представителями рационального, научного управления (четкая программа трудовых операций, хорошая заработная плата, высокая организация труда и пр.), не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководства. Рабочие иногда сильнее реагировали на давление коллег по группе, чем на усилия руководства или материальные стимулы. Тем самым было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс психологических факторов — таких как личностные отношения, мотивация, потребности, отношения к работникам, учет их целей, намерений — также имеет очень большое значение. Их учет поэтому необходим при выработке стратегии и тактики управления. Управление, по выражению одного из наиболее крупных представителей этой школы М.П. Фоллет, опреде¬ляется как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Следовательно, оно должно базироваться на учете присущих этим «другим лицам» особенностей психологического плана.
Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями. Теория управления постепенно и во все большей мере начинает отходить от жесткорационалистических подходов и переходит к

разработке так называемых мягких схем управления, учитывающих психологические особенности человека. «Классическая» теория фирмы (основанная на постулате «экономического человека» с присущей ему, по выражению Г. Саймона, «абсурдно всеведущей рациональностью») уступает место иным, более комплексным, подходам; формируется теория управления «с человеческим лицом».
Принципиальная переориентация исследований в направлении изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др. показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации — все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления. Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора.
Столь радикальное изменение общей ориентации исследований имело и иные — более общие причины. В частности, это — влияние на теорию управления других, также бурно развивающихся в то время наук — психологии и социологии. В этой связи необходимо отметить возникновение и быстрое развитие промышленной психологии. Ее основатель Г. Мюнстерберг в книге «Психология и промышленная эффективность» формулирует цели новой науки, очень сходные с целями рассматриваемой школы: как находить людей, умственные качества которых делают их наиболее подходящими для предстоящей работы; в каких психологических условиях от труда каждого человека мохсно получить лучший результат; как предприятие может воздействовать на рабочих с тем, чтобы получить от них как можно лучшие результаты.
Другим направлением, оказавшим большое влияние на возникновение и развитие «школы человеческих отношений», яви¬лись социологические исследования воздействия на людей группового поведения (подход к управлению с позиций «социального человека» и «социальных систем»). Так, М. Вебер показал, что иерархия, власть и бюрократия являются универсальными принципами социальных, в том числе и производственных, административных организаций. Э. Дюркгейм выявил, что группы посредством установления своих ценностей и норм контролируют поведение людей в любой социальной организации. В. Парето разработал концепцию «равновесия социальных систем». Ее основное положение состоит в следующем. Социальные системы функционируют таким образом, чтобы достичь равновесия с меняющейся внешней средой и тем самым обеспечить свою эффективность и жизнеспособность.
В целом поведенческий подход приобретает столь большую популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления. Многие его положения актуальны и сейчас, входят в содержание современной теории управления.
Школа «количественных методов в управлении» (1950 г. — по настоящее время). Хотя влияние этого направления было значительно меньше, чем предыдущего, оно все же оставило заметный след в эволюции управленческой мысли, а ряд его положений остается актуальным и поныне. Основная заслуга школы состоит в предложенной ею методологии исследования операций. Вначале разрабатывается модель организационной ситуации, характеризующаяся известным упрощением реальности и

сокращением числа переменных до контролируемого уровня. Затем переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно оценить и понять каждую из них, а также взаимосвязи между ними. Наконец, формализованная таким образом модель ситуации подвергается дальнейшей математической обработке; «проигрываются различные сценарии» ее функционирования и сравниваются их возможные результаты, на основе чего производится выбор управленческих воздействий. Развитие компьютерной техники дало новый мощный импульс данному направлению. Кроме того, как справедливо отмечается в [58], «...именно количественная школа... стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики — областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления — к управлению, что по прошествии времени способствовало преодо¬лению контраста между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе».

Основные достижения школ управления можно суммировать следующим образом.

Вклад основных школ в развитие теории управления

Школа научного управления

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования от самой работы.

Классическая школа управления

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности труда.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организаций таким образом, чтобы каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях [58].

1.3. Общие подходы в теории управления

Наряду с анализом «школ управления», необходимо далее рассмотреть три основных и наиболее общих подхода в теории управления: процессный, системный и ситуационный. Они, однако, имеют рке не только историческое значение, но характеризуют особенности современного состояния теории управления. Тем самым «сквозь призму» этих подходов обнаруживается связь прошлого и настоящего теории управления.

Процессный подход. Данный подход сложился как развитие основного положения административной школы — идеи о существовании некоторых основных и универсальных функций управления. Однако с точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления. Управление — это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом рассматривается как хронологически упоря¬доченная и циклически организованная система управленческих функций. Следовательно, важным условием успешного управле¬ния является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их соорганизация в рамках единого процесса. Положение о решающей роли целостности и скоординированности процесса управления, наличия у него закономерной внутренней логики является общим для данного подхода. Существующие внутри него варианты связаны с тем, какие именно управленческие функции следует считать главными и универсальными. Это наиболее принципиальный вопрос всей теории управления, поскольку он затрагивает саму суть, содержание управленческой деятельности. Первую попытку его решения предпринял, как отмечалось, А. Файоль, считавший, что существует пять базовых управленческих функций. «Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [136]. В дальнейшем этот перечень был существенно расширен и уточнен. В него входят такие управленческие функции, как целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распорядительство, руководство, мотивирование, коммуникация, координация (интеграция), исследование, контроль, оценка, принятие решения, коррекция, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями и др. Широкое распространение приобрела точка зрения, согласно которой все разнообразие управленческих функций может быть сгруппировано в четыре базовые категории: планирование, организацию, мотивирование, контроль и две так называемые связующие функции — принятие решения и коммуникация. Последние направлены на согласование базовых функций [58].

Планирование рассматривается как система способов, посредством которых руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Функция организации предполагает выбор или создание определенной структуры, упорядочивающей группу (группы) совместно работающих людей, а также саму их работу. Задача функции мотивирования состоит в том, чтобы члены организации действительно выполняли работу в соответствии с делегированными обязанностями и сообразуясь с планом. Для этого необходимо, во-первых, определить, каковы же на самом деле потребности, через которые можно мотивировать работников и обеспечить выполнение работы; во-вторых, обеспечить для работников возможность удовлетворять свои потребности через хорошую работу. Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Он предполагает установление контрольных стандартов; измерение достигнутого в действительности; сравнение достигнутого с ожидаемым; действия для коррекции отклонений от первоначального плана. Принятие решения в роли «связующей функции» — это выбор того, как и что планировать, мотивировать, организовывать и исполнять. Именно это и составляет

основное содержание деятельности руководителя [31, 58]. Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Без него невозможна организация совместной деятельности. Следовательно, важной функцией руководителя является обеспечение системы эффективных коммуникаций в управляемой организации.

Системный подход. Теории управления начиная со второй половины XX в. испытывали сильное воздействие со стороны интенсивно развивающегося общенаучного направления — системного подхода, «общей теории систем». На «стыке» теории управления и теории систем был сформулирован достаточно простой, но фундаментальный вывод, согласно которому любая организация — это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия. Под системой же следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Следовательно, главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а часто непредсказуемым последствиям. Их-то и необходимо учитывать в управлении; для этого надо знать, каковы те основные законы, по которым строятся системы. Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим взаимосвязанным законам. Учет этой системной логики организации есть важнейшее условие эффективного управления. Но одновременно это — и основная трудность практики управления. Сложность усугубляется еще и тем, что современные организации внутренне неоднородны и включают в себя качественно различные компоненты (технику и людей), являются так называемыми социотехническими системами. Любая социотех-ническая система, согласно данному подходу, состоит из ряда подсистем, которые должны быть согласованы иерархически (по типу субординации) и «горизонтально» (по типу координации) . Кроме того, организация как система не только может, но и должна создавать в процессе своего функционирования необходимые для него подсистемы — так называемые функциональные органы управления.

Существовавшие до этого подхода школы делали главный акцент на прогрессе управления как таковом. Системный же подход показал, что не меньшей, если не большей, сложностью обладает сам объект управления. Не только управление, но и то, что управляется, имеет свою логику, свои законы и они системны по своей природе. Следовательно, эффективное управление обязательно должно учитывать и их, а для этого — знать и уметь их использовать.

Таким образом, данный подход сформулировал новое понимание организаций как социотехнических систем. В силу общего характера его нельзя рассматривать как набор законченных принципов и процедур. Это — определенный способ мышления по отношению к практическим и теоретическим проблемам управления. Системный подход способствовал укреплению междисциплинарных связей теории управления с другими науками и направлениями исследований. Например, с такими, как общая теория систем Л. фон Берталанфи, «индустриальная динамика» Д. Форрестера, исследования «административных систем» Ч. Барнарда, исследования по теоретическим основам управления (кибернетическое направление) Н. Винера. Наконец, роль системного

подхода состоит и в том, что он показал ограниченный характер любого из частных, в том числе — и рассмотренных выше подходов и «школ управления». Одновременно благодаря ему стало ясно, что разработка комплексной теории управления возможна посредством их объединения — интеграции. И такая интеграция была осуществлена в следующем — наиболее важном и распространенном в настоящее время — ситуационном подходе.

Ситуационный подход. Данный подход рассматривается в качестве «едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние два десятилетия» [21]. Возникнув в конце 60-х гг., он, так же как и системный, не является сводом конкретных принципов и процедур управления, а представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Его центральное положение развивает один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация — это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой. Она имеет свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к своей весьма разнообразной внешней и внутренней среде. Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее — в той ситуации, в которой она реально функционирует. Понятие ситуации стало поэтому ключевым в данном подходе. Ситуация определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время. Само по себе это понятие не является новым в теории управления, поскольку, например, уже в 20-е гг. М. Фоллетт сформулировала «закон ситуации», согласно которому «различные типы ситуаций требуют различных типов знания». Следовательно, для эффективного поведения во всем разнообразии жизненных ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение их выбирать в зависимости от специфики конкретных условий. Однако лишь в рассматриваемом подходе эти положения получили свою комплексную разработку.

Ситуационный подход не оспаривает разработанные ранее принципы управления. Он, однако, утверждает, что оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общего характера и должны значительно варьироваться, они определяются именно ситуацией управления. Содержание управления, а в значительной мере — и искусство руководства им заключаются в умении правильного выбора оптимальных приемов и методов руководства из всего их множества.

Согласно ситуационному подходу, процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

— формирование управленческой компетентности руководителя, т.е. его овладение средствами управления, которые доказа¬ли на практике свою эффективность;

— предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо концепт ции или метода по отношению к ситуации; их сравнительный анализ;

— адекватная интерпретация ситуации; выделение ее главных факторов — так называемых ситуационных переменных (внешних и внутренних); оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных;

— согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями на основе требования максимиза¬ции положительного и минимизации

отрицательного эффектов.
Ключевым в этом процессе является его третий этап, состоящий в выборе наиболее существенных для ситуации внешних и внутренних переменных. Конкретные наборы этих переменных сильно варьируются. Однако существует и достаточно ограниченный перечень основных среди них — наиболее важных для подавляющего большинства управленческих ситуаций (см. рис. 11 на с. 100).
Важным итогом ситуационного подхода явилось и то, что он, в отличие от разработанных ранее и претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», показал, что лучшего способа управления нет в принципе. Эффективность любого из них относительна и определяется ситуацией управления. Ситуационный подход в целом следует охарактеризовать как концепцию «управленческой относительности», резко контрастирующую с абсолютизмом многих иных подходов и их претензиями на универсальность. Не случайно поэтому переход от «универсализма» к «ситуационизму» иногда сравнивают с «переходом от плоскости к трехмерному пространству, от немого черно-белого кино к цветному со стереоскопическим звуком» [21].
Ситуационный подход — не столько история развития теории и практики управления, это — ее сегодняшний день. Поэтому его анализ во многом тождествен характеристике современного состояния данной области. Однако, прежде чем обратиться к такой характеристике, целесообразно отметить те особенности, которые были присущи развитию управленческой науки в нашей стране. В силу хорошо известных социально-экономических, политических и идеологических причин оно шло «своим» — обособленным и в значительной мере изолированным от мирового опыта путем; путем, которому свойственны многочисленные «деформации», а часто и акты прямого насилия как над логикой управленческой мысли, так и над самими мыслителями.
Первые этапы этого развития были благоприятны. Общеизвестно, например, отношение В.И. Ленина к «школе научного управления». Он хотя и характеризовал тейлоризм как «соединение утонченного зверства буржуазной эксплуатации с рядом богатейших завоеваний в области организации труда», но все же призывал использовать эти завоевания, учиться им. Иного выхода просто не было: объем выпускаемой продукции в то время у нас был в 14 раз меньше, чем в США; производительность труда — в 9, а производство на душу населения — в 38 раз (!) ниже, чем в США [89]. Такое положение заставляло обратиться к системам Ф. Тэйлора, А. Файоля, А. Черча, Г. Эмерсона, а также к практическому опыту Г. Форда. Внимание к научному изучению сразу же возводится в ранг официальной политики. Оно подкрепляется соответствующими партийными постановлениями и установками, а также индивидуальными усилиями лидеров государства (Л.Д. Троцкий, Г.М. Кржижановский, М.В. Фрунзе, Е.М. Ярославский, А.Д. Цурюпа и др.). Все это было сильным стимулом и необходимым условием развертывания исследований в данной области в первое послереволюционное десятилетие. Восстановление народного хозяйства, реконструкция промышленности, индустриальное строительство, другие преобразования ставили в повестку дня проблему всемерной активизации и эффективного использования потенциала человека. Сама жизнь объективно формировала социальный заказ перед комплексом наук о человеке, что стало благоприятной почвой для их развития в этот период. Особенно большое развитие и распространение в то время получают два направления разработок, включавшие и управленческую проблематику: движение за научную организацию труда

(НОТ) и психотехника. Организуются научные центры — Центральный институт труда (ЦИТ) в Москве, Казанский институт НОТ, Всеукраинский институт труда в Харькове, Центральная лаборатория труда в Ин¬ституте мозга и психической деятельности в Петрограде. В 1923 г. создается организация Лига «Время», ставящая своей задачей пропаганду идей НОТ. Ее руководителями были известные ученые П.М. Керженцев, И.Н. Шпильрейн, А.К. Гастев, а почетны¬ми председателями В.И. Ленин и Л.Д. Троцкий. В 33 городах страны создаются региональные центры НОТ. В то время в стране выходят шесть специальных журналов по проблемам НОТ; регулярно проводятся Всероссийские конференции по этой проблематике; выходят крупные научные труды (в частности, П.М. Керженцева «Принципы организации», «Организуй самого себя»; А.К. Гастева «Как надо работать» и «Трудовые установки» и др.). Например, в составе ЦИТа функционировали отделы изысканий, учебный, консультационный, воздействий и издательский. Он проводил большую работу по изучению и оптимизации массовых видов труда, по организации производственного обучения, по проведению профессиональных консультаций по проблемам нормирования труда и т.п. Следует, однако, подчеркнуть, что и в работах ЦИТа, и в других исследованиях того времени доминировала производственная проблематика, а вопросам управления уделялось относительно меньше внимания.

Вместе с тем изучались и вопросы научного управления в условиях нового общественного строя. Такими учеными, как А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Ерманский, Е.Ф. Розмирович, был получен ряд важных результатов. Один из них — обоснование принципов управления, учитывающих специфические особенности социалистической системы хозяйствования — централизацию и прямое управление производственной деятельностью организаций со стороны государственных органов. Это, в частности, принципы демократического централизма, единства коллегиальности и единоначалия, единства политического и хозяйственного руководства, плановости, сочетания морального и материального стимулирования, научности, ответственности, преемственности хозяйственных решений и др.

Наиболее серьезную попытку применения зарубежных идей научного управления к условиям российской действительности предпринял Н.А. Витке. Он ввел в теорию управления такие важные понятия, как «человеческий фактор производства», «коллективно-трудовая деятельность», «социальная организация предприятия», «социально-психологическая атмосфера», «организационный кризис» и ряд других. Основной пафос его концепции состоял в понимании управления как способа высвобождения и организации творческого потенциала работников и реализации их способностей в рабочем процессе «на общее благо». Вместе с тем ни эта, ни иные подобные ей концепции, пытавшиеся учесть реальную сложность и комплексность человеческого фактора, социально-психологические аспекты труда, не получили достаточного развития и вскоре были практически забыты. Главной причиной этого была общая идеология всех исследований того времени в области управления. Она характеризовалась своеобразным — «инженерным», технократическим — рационалистиче¬ским подходом. В ней отражалась общая установка на понимание человека в качестве «винтика» производственного процесса. Логическим следствием такой установки был вывод о том, что необходимость в профессиональном управленческом труде отпадает, если механизировать процесс производства (Е.Ф. Розмирович). Эта «узкая» концепция, подменяющая все богатство управленческих

отношений «трудовыми отношениями», оказалась очень устойчивой и господствовала до 70-х гг.
Формирующаяся административно-командная система управления требовала своего кадрового обеспечения, что поставило задачу подготовки большого числа руководящих работников. В целях ее решения в 1927 г. была открыта Промышленная Академия. Складывается специфическая и по-своему уникальная система номенклатуры. Это — средство решения кадровых управленческих проблем за счет формирования элитного и находящегося под полным партийным контролем слоя функционеров. В целом принципы научного управления все больше вытесняются и заменяются иными принципами организации, имеющими идеологическую, политическую природу.
Административно-командная система с ее предельной централизацией, крайними проявлениями режима личной власти, с культивированием идеала «железной дисциплины» становится ведущим (и надо сказать — достаточно действенным) средством обеспечения жесткого организационного порядка. В ее недрах возникают специфические феномены, одним из наиболее известных среди которых является феномен «трудового энтузиазма». Многие иностранные специалисты в области менеджмента до сих пор считают его «русской загадкой», поскольку он по самой своей сути парадоксален. С одной стороны, возникает в условиях жесткого и всеобъемлющего контроля за индивидуальностью работника (и, следовательно, подавления содержательных стимулов к труду). С другой стороны, очень многими административно-командная система воспринималась и одобрялась как единственно необходимая, а подчинение ей и ее идеологическим установкам приводило к небывалому эффекту. Как отмечает французский ученый А. Безансон: «Нам известны подробности жизни в лагерях, но жизнь на заводах остается почти полной тайной» [89].
В дальнейшем все более усиливаются факторы, которые не только вытесняют проблематику научного управления из общественной жизни, но и формируют к ней враждебное отношение. Это — развитие административно-командной системы как По-своему эффективной (правда — лишь для экстремальных общественных условий); усиление и приобретение партийным и идеологическим контролем всепроникающего, а затем — и репрессивного характера; формирование жесткой номенклатурной иерархии управления. Многие из положений теории управления и в особенности те, которые подчеркивают гуманистическую и социально-психологическую природу управленческих отношений, стали не только «не нужны», но и напрямую мешали функционированию административно-командной системы. Период поощрения и даже государственной поддержки управленческих исследований резко сменяется периодом враждебности и отторжения. Последствия этого широко известны и трагичны. Не только «наука управления», но и более развитые психотехника и педология оказываются в итоге полностью разгромленными, а их лидеры — репрессированными, а многие — и физически уничтоженными. Опускается «железный занавес», надолго и прочно изолировавший нашу страну и ее науку от эволюции мировой управленческой мысли. Формируется болезненный иммунитет теории и практики социалистического управления ко всему но¬вому, что появляется в науке управления за рубежом, к общей логике ее развития. Все эти достижения, как отмечает Л.И. Евен-ко, «ничего, кроме жесткого отпора буржуазной идеологии... не вызывали, а попытки отдельных наших ученых апеллировать к разуму привели лишь к разгрому социологии... Это, наряду с недооценкой психологических аспектов поведения в реальных организациях, нанесло

нам огромный ущерб, который до сих пор отнюдь не восполнен» [21].
Такое положение могло измениться лишь при условии ради¬кальных трансформаций социально-политического строя и эконо¬мического уклада в стране. Произошедшие в последнее десятилетие коренные преобразования, попытки проведения экономических реформ, инволюция административно-командной системы (все более обнаруживавшей свое «бессилие в действии» [39]) — все это и многое другое явилось предпосылками для возрождения интереса к богатому мировому опыту управления. Появились объективные стимулы для интенсификации отечественных исследований в данной области. Без преувеличения можно сказать, что сейчас наблюдается своеобразный, хотя и запоздавший на много десятилетий «бум» развития управленческих исследований. Как никогда ранее, актуальными становятся две основные задачи. Во-первых, ассимиляция всего того, что создано зарубежной наукой управления. Во-вторых, адаптация достижений науки управления к реалиям российской действительности, к парадоксам отечественной практики управления, которые иногда трудно понять и еще труднее разрешить на основе «нормальной» теории управления. Поэтому, совершив краткий экскурс в отечественную историю, вновь обратимся к особенностям современного состояния управленческой теории и практики.

1.4. Современное состояние теории управления

Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при явном доминировании последнего). Они направлены на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении. В связи с параллельным существованием ряда подходов общий спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен. Результатом этого является фактически исчерпывающий охват современными исследованиями всех основных проблем управления. Вместе с тем ситуация в данной области — именно в силу труднообозримого числа концепций, подходов, школ, трактовок — таит и определенные трудности. Это трудности обобщения, синтеза результатов. Один из крупных теоретиков менеджмента Г. Кунц уподобил ее «джунглям», в которых «множество подходов является обескураживающим и губительным» [160]. Правда, в этих «джунглях», как остроумно заметил другой крупнейший теоретик — Г. Саймон, «бродят слоны», что означает существование мощных с теоретической и с прикладной точек зрения концепций. Продолжая эту метафору, специалисты указывают, что в настоящее время существует «тропа из джунглей» — концепция, позволяющая дать надежную основу для дальнейшего развития теории управления, для синтеза в ней существующих сегодня результатов. Зто — ситуационный подход [169].
Согласно ему, как уже отмечалось, любая организация есть открытая система, взаимодействующая со «средой», а все, что происходит внутри нее, и все, что составляет содержание эффективного управления, невозможно охарактеризовать без ключевого понятия современного менеджмента — понятия адаптации. В рамках ситуационного подхода возникли новые направления и течения, введены новые конструктивные понятия, сформировались перспективные тенденции развития теории

управления. В частности, это концепции «стратегического менеджмента» и «управления персоналом», понятие «организационной культуры». Последняя вообще рассматривается как своеобразный «теоретический прорыв» в управленческой мысли, произошедший в 80-е гг. Организационная культура определяется как наличие у всех работающих общих целей и их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении общих конечных результатов организаций. Организационная культура как очень мощное средство управления (особенно широко исполь¬зуемое в Японии) по силе ее воздействия на поведение людей ставится сегодня на один уровень с такими, традиционно счи¬тающимися главными, факторами управления, как структура организации и мотивация. Эти новые направления и понятия теории и практики менеджмента будут рассмотрены далее в соответствующих главах.

Можно выделить также основные тенденции современного этапа развития теории управления [21]. Первая связана с приданием большей, чем ранее, значимости материальной, технологической базе организаций в плане управления ею. Огромную роль в этом плане сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса.

Вторая, еще более мощная тенденция состоит в дальнейшей демократизации управления. Сейчас уже не подлежит сомнению, что будущее менеджмента — за демократическими «партисипа-тивными» (соучаствующими) формами управления. Привлечение персонала к выполнению управленческих функций есть главное условие для действия фундаментального социально-психологического феномена, обозначаемого понятием «размораживания потенциала группы». Проще говоря — это механизм полной реализации потенциала организации для управления ею, превращения ее из объекта управления в субъект самоуправления.

Третья тенденция — интернационализация менеджмента и бизнеса и порожденные ею новые проблемы управления. Это, например, проблема кросскультурного переноса принципов и форм управления, проблема учета национальных менталитетов в сфере управления и др.

По мнению большинства исследователей, все эти и другие тенденции привели к тому, что сегодня сформировалась новая парадигма управления (Парадигма — система взглядов, вытекающих из основополагающих идей той или иной науки, определяющая ее сущность и главные направления развития в тот или иной период). Она обозначается, как «тихая управленческая революция», а ее ключевыми чертами являются следующие [56].

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, состоящего в убеждении, что ключ к успеху управ¬ления лежит в правильном воздействии на внутренние факторы организации. Вместо этого на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Последняя диктует стратегию и тактику управления, определяет структуру организации и формы управления ею.

2. Использование в управлении теории систем позволило не только сформулировать новый взгляд на организацию как «орга¬ническое целое», имеющее свою логику и законы, но и выделить ряд универсальных переменных любой системы, контроль за которыми составляет основу эффективного управления (табл. 1 по [56]).

Таблица 1 Организация как открытая система

Черты и свойства Характеристика, обоснование
Компоненты Система состоит из некоторого количества частей, называемых элементами
Связи Компоненты системы связаны между собой
Структура Форма связи организационно закреплена в структуре
Взаимодействие Компоненты воздействуют друг на друга своим нахождением в системе и выходом из нее, что есть результат взаимного влияния и взаимодействия с окружающей средой
Процесс Изменения, происходящие в результате взаимодействий, называются процессами
Холизм и эмерд-жентные свойства Система — целостность (holism — англ. < holos — греч.: целое), проявляющая свойства, возникающие только в результате взаимодействия ее компонентов
Идентификация Свойства системы, на основании которых ее можно идентифицировать и отличить от других явлений, не входящих в систему
Окружение Представлено явлениями, образованиями, которые не являются частью системы, но существенно влияют на нее. Это окружающая среда системы
Концептуализм Система — это концепция, особая форма которой отражает цели и ценности индивида или группы, разработавших эту концепцию
3. Ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современной теории и практики управления. Главный его
тезис — вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.
4. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организациях. Как отмечается в [56], «важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях — когнитариат». Он рке не может рассматриваться как только один из экономических факторов, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится самой основной задачей менеджмента. Эти и другие положения являются основными принципами современной теории управления.
Принципы управления (90-е гг. XX в.):
— лояльность к работающим;
— ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
— коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
— атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих (организационная культура);
— обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
— своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
— методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
— непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
— умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей,

поставщиков, исполнителей, руководителей и т.п.;
— этика бизнеса;
— честность и доверие к людям;
— опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
— перспективное и целостное видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть;
— качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Итак, в данной главе были рассмотрены некоторые основные этапы и особенности развития теории управления, взглядов на природу и содержание управленческой деятельности. Дополнительные сведения по данной теме можно почерпнуть из литературных источников, представленных в списке литературы [12, 13, 34,40,41,48,97].