Кохно П.А.

Применение моделей управления промышленным производством в современной России

Классическая школа, пройдя определенные этапы развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, в значительной степени исчерпала свои возможности. Насколько классическая школа несколько десятилетий спустя потеряла свою былую значимость, говорит тот факт, что Япония, которая, как известно, берет на вооружение все сколь-нибудь ценные идеи, заимствовала у Тейлора лишь отдельные принципы, отвергнув тейлоризм в чистом виде. Доминирующей стратегией у них (японцев) стала не специализация, а универсализация.

Например, если английские кораблестроители могли готовить конструкции корпусов и снабжать затем корпуса кранами, моторами и прочим оборудованием, получаемым от других независимых производителей, то в Японии, в силу специфических особенностей, верфи обязаны были производить не только корпуса, но и оборудование к ним. Это означало, что труд на японских фабриках гораздо менее пригоден для стандартизации или специализации. Их производство, особенно в начале экономического подъема, носило комплексный характер. Тейлор же, как раз подчеркивал особую важность специализации.

Поэтому вместо “специализированной задачи” как цели управления в Японии в центре внимания стал человек, т. е. вместо управления работами во главу угла было поставлено управление формированием персонала. Попутно можно отметить, что связь между условиями производства и способом управления стала почти функциональной. Для более успешного, конкурентоспособного развития управленцам необходимо было изучать человека, его психологические особенности, адаптационные возможности. Начала формироваться “поведенческая школа”, которая изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Считается, что начало этому направлению, положил один из основателей поведенческой школы Элтон Мэйо (психолог-клиницист), который пришел к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от уровня освещенности рабочего места. Э. Мэйо увеличил уровень освещенности рабочего места и отметил серьезное увеличение производительности. Тогда в научных целях экспериментатор уменьшил уровень освещения, однако производительность снова возросла. После многочисленных исследований был сделан вывод о том, что производительность труда растет не из-за уровня освещенности (изменение производительности непосредственно от уровня освещенности можно принять относительно небольшим), а в силу того обстоятельства, что к исполнителям просто проявлялось внимание (так как ничего подобного с ними раньше не было). Видимо, в силу этих же обстоятельств производительность труда в контрольных группах менялась точно так же, хотя уровень освещенности там не варьировали. Это, казалось бы, лежащее на поверхности, обстоятельство игнорировали представители классической школы.

В издаваемой у нас зарубежной литературе не встречаются углубленные структурные исследования коллектива. Если теоретики в области маркетинга (например, Ф. Котлер и др.), исследуя рынок, делят возможных покупателей по секторам, сегментам (интересам, возрастам, материальной обеспеченности и т. д.), то к работникам, занимающимся производством реализуемой продукции, чаще всего подходят как к однородной массе. Например, в теории управления лишь в некоторой степени учитывается деление людей по темпераменту на холериков, сангвиников, меланхоликов и флегматиков.

Также никто в области промышленного управления серьезно не занимался глубоким анализом специфических возможностей коллектива в зависимости от национальности, вероисповедания, возраста, пола, образования. Если в целом, в известной степени, учитывается уровень соответствия персонала предъявляемым требованиям, то структуру кадрового состава

анализируют в гораздо меньшей степени. Человека сложнее изучать, нежели машины, и поэтому в этом направлении так много белых пятен.

Поведенческая школа носит скорее эмпирический, нежели теоретический характер. Однако наличие у практиков менеджмента колоссальной информационной базы дает возможность использовать полученные знания с определенной отдачей. Так или иначе, теория управления, обслуживающая дальнейшее развитие промышленности, стала базироваться на изучении психофизиологических возможностей человека, и была разработана до уровня, удовлетворяющего требованиям производства. Первым серьезным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не только, а порой и не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные.

Интенсивные разработки в этой области управления велись в 20-х годах XX века и в **Советском Союзе**. Понятно, что уровень развития производительных сил в нашей стране детерминировал несколько иные направления исследования, однако дозволенная в то время определенная свобода мысли придавала отечественным изысканиям научную новизну. Тогда в СССР создавались научные школы и направления, свыше 100 крупных ученых занимались проблемами управления и опубликовали свои работы по этим вопросам. Среди них следует отметить, прежде всего, А.К. Гастева. Он исследовал в основном рабочее место, конкретного рабочего, его функциональные возможности в зависимости от всесторонних внешних воздействий.

Работу станка изучали так же, как на Западе работу предприятий: “рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка (машины, орудия)”. В отличие от западных ученых у нас изучали и рабочего, полагая его творящим субъектом, чем и гордились еще долгое время после утраты этого преимущества. Проводились психофизиологические исследования и изучались вопросы утомляемости работников. Причем к этим исследованиям представители зарубежных школ теории управления приступили позже.

Можно предположить, что именно в те годы был написан широко известный по всей стране “Листок НОТ №I”, который до сих пор встречается у многих инженерно-технических работников под стеклом на письменном столе. Настолько полными и исчерпывающими оказались предложенные в нем для повседневной жизни рекомендации, что они имеют определенное значение до сих пор (табл. 1).

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. Д. Макгрегор сформулировал, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал теорией “X” и теорией “Y”. Базовые посылки теории “X” и теории “Y” по вопросу о поведении человека можно представить следующим образом:

Теория “X”.

1). Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

2). Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.

3). Средний человек предпочитает, чтобы им руководили; он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Теория “Y”.

1). Работа для человека так же естественна, как игра.

2). Внешний контроль – не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

<table>
<tr><th colspan="4">Таблица 1. Из памятки о научной организации труда для инженерно-технических работников и служащих СССР</th></tr>
<tr><td>Всегда будь активен, инициативен и энергичен</td><td colspan="2">ЧЕТКО ВЫПОЛНЯЙ ФУНКЦИИ, определенные должностной инструкцией
ПО ПРИНЦИПУ
“определенное место для каждого, и каждый на своем месте”</td><td>В РАБОТЕ ИСХОДИ ИЗ ФАКТОВ анализа деятельности, критически оценивая условия, обстановку, время. ВСЕГДА СТРЕМИСЬ К ТОМУ, чтобы ясно видеть цель, задачи, перспективу, рациональное зерно-эффективность, рентабельность своей работы</td><td>НИКОГДА НЕ ТЕРЯЙ при любых неблагоприятных обстоятельствах бодрость духа, а, НАОБОРОТ, при столкновении с трудностями проявляй больше настойчивости и добивайся победы</td></tr>
<tr><td rowspan="2">РАБОТАЙ ПО РАСПИСАНИЮ, НОРМИРУЯ ЕЖЕДНЕВНО.
ПЛАНИРУЙ И УЧИТЫВАЙ СВОЮ РАБОТУ
Веди деловой блокнот</td><td>Время – Помни</td><td>Есть материальная ценность экономия твоего и рабочего времени</td><td>БУДЬ КРАТКИМ!</td><td>НЕ БОЙСЯ ЭКСПЕРИМЕНТА</td></tr>
<tr><td colspan="2">Эффективный источник производственных успехов своего коллектива</td><td>Имей чувство юмора и цени его у других</td><td>БУДЬ ВНИМАТЕЛЕН к чужому мнению, даже если оно не верно</td></tr>
<tr><td>В рабочем помещении разговаривать мало и негромко.
По телефону разговаривать вполголоса и кратко</td><td>НИКОГДА

НИКОГДА</td><td>не раздражайся, имей бесконечное терпение, не бранись, следи за своим лексиконом</td><td>Будь опрятен и аккуратен во всем. НЕ СТЫДИСЬ элегантности! Будь особенно корректен с ЖЕНЩИНАМИ!</td><td>УМЕЙ: ГОВОРИТЬ, РАЗГОВАРИВАТЬ, СЛУШАТЬ</td></tr>
<tr><td>не кури в рабочем помещении, даже если это собственный кабинет</td><td colspan="2">Всякое дело требует исполнительности, дисциплины, инициативы</td><td>На рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного</td><td>Учеными доказано, что хорошее настроение положительно влияет на здоровье человека и повышает производительность его труда примерно на 18 процентов</td></tr>
</table>

3). Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации.

Как можно заметить, теория “X” воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше параметрам. Теория “Y” является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Теории Макгрегора действительно нельзя в чистом виде встретить в нормальной производственной деятельности, однако именно они оказали сильное влияние на развитие теории управления в целом. Теории “X” и “Y” были разработаны Д. Макгрегором применительно к отдельно взятому человеку.

Деятельность же человека в коллективе, причем коллективе формальном, несколько ранее была рассмотрена в работах Честера Барнарда (1938) и Филипа Слезинка (1948). Принципиальной особенностью работ этих теоретиков является их целостный подход к данному вопросу. Они полагали, что общий смысл целого не очевиден, не виден на поверхности. В управлении доминирует конкретный аспект — экономический, политический, религиозный, научный, технологический. При этом высшая эффективность не обеспечивается и неудача либо подстерегает нас, либо постоянно нам угрожает.

Возможность кризиса из-за несбалансированного подхода по всем факторам является основанием для корректирующих действий со стороны тех руководителей, которые обладают искусством чувствовать целое. Формальная и упорядоченная концепция целого редко имеется в готовом виде и возможно даже, что она редко достижима, за исключением немногих людей, одаренных гением руководства, или немногих руководящих организаций, персонал которых чувствителен ко всему и крепко сплочен.

В чистом виде теории “X” и “Y” являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными (табл. 2).

Таблица 2. Модели управления людскими ресурсами

Подход	Тип “A” Американская организация	Тип “Z” Японская организация
“Человеческий капитал”	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка
“Трудовой рынок”	На первом месте – внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения	На первом месте – внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения
“Преданность организации”	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные рабочие задания	Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе

Разработка управленческой теории происходит в настоящее время децентрализовано, в основном крупные фирмы берут на вооружение известные положения У. Оучи и адаптируют их применительно к своему производству. Залогом конкурентоспособности в сфере промышленного производства стало умелое использование трех факторов:

1) процесс инновации как таковой, включая и разработку новинок, и осознание важности ускорения его темпов;

2) пожизненное, постоянное переобучение рабочего персонала. Любой набор знаний может, подобно товару, устареть за пять лет;

3) поворот к автоматизированному производству на основе ЭВМ.

Между тем, очевидно, что эволюция теории управления будет идти в направлении все большего признания определяющей роли человека и его социальных, психологических и других особенностей (табл. 3).

На базе проведенного исследования американские ученые Том Питерс и Ненси Остин доказали, что фирмы, уделяющие внимание своему персоналу, становятся не только более конкурентоспособными, но и быстрее растут. Однако не имеет смысла перенимать современные зарубежные модели управления без учета нашей внутренней специфики. Необходимо учитывать, что отказ от рационализма в управлении произошел в развитых капиталистических странах лишь в середине 70-х годов XX века, когда предложение там уже бесповоротно стало превышать спрос.

Таблица 3. Отличительные черты деятельности руководителей по результату и вкладу

Деятельность по результату	Деятельность по вкладу
1. В своей деятельности принимает во внимание как внутреннюю среду, так и внешнюю	Концентрирует внимание только на своих работниках и коллегах по работе
2. Вырабатывает принципы деятельности для свих подчиненных и всего предприятия	Осуществляет принципы деятельности, выработанные другими
3. Делегирует значительную ответственность другим, выступая хорошим тренером	Стремиться держать все нити управления в своих руках, выступая в качестве игрока
4. Принимает во внимание требования сложившейся ситуации	Действует схематично даже в измененных ситуациях
5. Дает подчиненным возможность показать себя	Стремится сам преподнести как свои, так и чужие идеи
6. Поощряет подчиненных выдвигать перед собой высокие цели	Заинтересован в основном только в своей карьере
7. Способен отличать главное от второстепенного (использование времени)	Ограничивает свои интересы теми специальными областями, которые освоены им во время учебы и на практике
8. Стремится совершенствоваться в областях, которые ему мало известны	Ограничивает свои интересы теми специальными областями, которые освоены им во время учебы и на практике
9. Прибегает к конструктивной критике деятельности организации	Критикует методы работы других руководителей
10. Не боится риска и ответственности	Боится риска и стремится действовать наверняка

В ближайшее же время такого положения на рынке нашей страны ожидать не приходится. С другой стороны, нельзя игнорировать и различные уровни потребностей нашего и, например, японского рабочих, а это, в конечном итоге, определяет подход к управлению и коллективом, и конкретным человеком. Иными словами, если в более развитых странах в основном удовлетворены потребности, связанные с обеспечением “выживания” (пища, одежда и т. д.), то в России в настоящий момент основная задача – обеспечить выполнение именно физиологических потребностей.

Естественно, что различными будут и методы воздействия на людей в процессе управления, и само управление в целом. Вообще теория и практика управления, как правило, развиваются эволюционно, без прорывов и скачков,

Поэтому ожидать принципиальных изменений в ближайшее время не приходится. Прогнозировать развитие теории управления трудно, можно лишь предположить, что она адекватно (но с соответствующим временным лагом) отреагирует на развитие промышленности в соответствии с авторскими разработками, изложенными в монографиях, изданными в течение 2012 – 2026 годов.