

**Сысоева Елена Васильевна**

канд. экон. наук, доцент

Одинцовский филиал

ФГАОУ ВО «Московский государственный институт

международных отношений (университет)

МИД России»

г. Одинцово, Московская область

## **ИНТЕГРАЦИЯ ДОКТРИН ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

### **В РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация: в статье рассматривается сформированная в XX веке доктрина человеческих отношений, ее видоизмененное применение в XXI веке. Исследуется влияние качественных характеристик персонала на уровень конкуренции. Рассматривается влияние человеческого фактора на повышение производительности труда в организации. Диагностируются и анализируются принципы научного управления по Тейлору, главные инструменты мотивации, четырехсистемная классификация системы управления человеческими ресурсами Ренсиса Лайкерта, главные механизмы управления «четырехмерной структуры» М. Бора и Б. Спектора. В заключительной части статьи делается акцент на том, что основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Достижения доктрины человеческих отношений стали активно заимствоваться наукой управления – менеджментом.*

*Ключевые слова: тейлоризм, тейлоровские методы, теория X-Y, концепция человеческих ресурсов, оптимизация управления организацией.*

---

Наука менеджмента является прикладной дисциплиной и постоянно дополняется новыми знаниями за счет практики и открытых смежных наук. Социальные и психологические эксперименты приносят неожиданные результаты, с помощью которых удается совершить прорыв в совершенствовании управления персоналом, а, следовательно, значительно улучшить экономическую деятельность предприятия. Одним из таковых нововведений в теорию менеджмента явилась сформулированная в XX веке доктрина человеческих отношений.

В современных условиях бизнеса грамотное введение функций менеджмента является одним из основных факторов успеха. Умелое управление персоналом и производством позволяет предприятию укрепить позиции и расширить сферу влияния на рынке, а также обеспечивает конкурентоспособность организации. Именно поэтому изучение теорий менеджмента остается актуальной темой на протяжении уже длительного времени.

В начале XX века индустриализация на Западе и в Америке шла ускоренными темпами. Стал расти уровень конкуренции, организациям все сложнее становится удерживать свои позиции на рынке. Именно поэтому, все больше управленцев стало обращать внимание на качественные характеристики персонала. Этот фактор напрямую связан с повышением производительности труда организации.

Наиболее мощное влияние на представление руководителей о природе трудовой мотивации персонала оказали идеи, высказанные Фредериком Тейлором в начале XX века. Именно Тейлор утверждал, что самым большим упущением, которое негативно отражается на работе организаций и их рабочих является недостаток мотивации и отсутствие желания трудиться с полной отдачей. Он говорил о том, что на фабриках преобладает феномен так называемой «солдатской работы», когда рабочие сознательно работают медленно и неспешно с целью «скротать» рабочий день при наименьших собственных трудовых затратах [5].

Тейлор ставил высокие цели, принимаясь за свои исследования, такие как уничтожение нерасторопности рабочих и различных причин их медлительности на работе. Он считал, что именно это позволит настолько понизить издержки

---

производства в промышленности, что любая компания получит возможность конкурировать на любом рынке, как внутреннем (местном), так и внешнем (включая международные).

«Общая тенденция к медленной работе, – отмечал Тейлор, – значительно усиливается в случае совместной и однородной работы огромного числа людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки. При таких условиях рабочие постепенно, но верно замедляют темп своей работы до уровня наихудших и наименее производительных рабочих. Если по природе энергичный человек работает несколько дней рядом с лентяем, то логика работы является непререкаемой: «зачем мне обременять себя работой, когда этот лентяй получает ту же плату, что и я, а выработка его ровно в два раза ниже?» [13].

Результаты исследований Ф. Тейлора принято называть «научным менеджментом» [13].

Если говорить словами Тейлора, суть его теории в том, что: «в прошлом на первом месте стоял человек. В будущем будет стоять система» [15].

Ф. Тейлор предложил пять шагов для создания фундамента научного подхода, позволяющего оценить состояние рабочей силы на предприятии:

- 1) необходимо выбрать 10 или 15 отдельных рабочих (лучше всего в таком же количестве отдельных предприятий и в различных районах страны), особенно искусных в исполнении конкретной работы, подвергаемой анализу;
- 2) внимательно изучить весь тот ряд элементарных операций или движений, которые производит каждый из этих людей при выполнении исследуемой работы, а также те инструменты, которые каждый из них использует;
- 3) измерить секундомером время, затрачиваемое на каждую из этих элементарных операций, и выбрать наиболее быстрый способ выполнения всех операций;
- 4) устраниТЬ все излишние движения, медленные движения и ненужные движения;
- 5) объединить все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения с наилучшими типами инструментов и обучить им сотрудников.

В целом Тейлору при жизни удалось достичь устойчивого роста производительности труда – до 200% и выше. Его идеи получили широкое распространение в Соединенных Штатах, а также во Франции, Германии, России и Японии [15].

Принципы научного управления по Тейлору предполагают следующие направления работ:

- выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы;
- установление нормативов, определяющих требования к результатам труда рабочих (при этом нормативы основываются на «правильных», наиболее рациональных способах выполнения работы);
- обучение работников рациональным приемам труда;
- отбор наиболее подходящих работников (Тейлор выделял три основных критерия, по которым он отбирал нужных ему работников; кроме выносливости и сообразительности, он выбирал людей с высокой денежной мотивацией);
- совершенствование орудий труда;
- создание наилучших условий труда;
- четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда;
- система учета количества выполненной работы;
- предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах;
- установление хороших отношений между администрацией и работниками.

Система научной организации труда по Ф. Тейлору, помимо идеи рационального выполнения работ, в значительной степени направлена на повышение трудовой мотивации работника. Эта задача решалась, с одной стороны, через учет мотивации при отборе работников (поиск работников, заинтересованных в повышении заработка, готовых для этого работать интенсивнее), а с другой – за счет более четкой увязки результатов труда и получаемого денежного вознаграждения.

---

граждения. Особое значение Тейлор придавал своевременному доведению до работников информации о требованиях к их работе: что они должны сделать за рабочую смену, что сделали, какая зарплата им полагается за выполненную работу. То есть, он считал важными четкую конкретизацию требований и наглядность, и определенность результатов.

В качестве главных инструментов мотивации в рамках рассматриваемой модели выступают два фактора:

- деньги, которые работник получает за свою работу;
- понимание работником того, как результаты его труда связаны с получаемой зарплатой.

Тейлор также ставил перед собой важную задачу – найти универсальную формулу утомления, то есть того максимума, который можно получить от работчего. Например, каков максимальный вес болванок, который можно переносить в течение рабочего дня, какова максимальная скорость, с которой можно передвигаться в течение рабочего дня, каким должен быть оптимальный размер и форма лопаты для погрузки разных материалов и прочее. Он считал, что к каждому виду деятельности можно применить определенную систему соответствующих формул. Однако до конца своей жизни реализовать свои идеи так и не смог.

Хотя подходы Тейлора приводили к значительному росту производительности и зарплаты, рабочие и профсоюзы стали выступать против «тейлоризма», поскольку они опасались, что более напряженная и быстрая работа приведет к массовым увольнениям. Их опасения оправдывались: действительно предприятия, использовавшие тейлоровские методы, очень быстро приходили к процессу оптимизации численности персонала. Это приводило к сокращению рабочих мест, что усложняло отношения с профсоюзными организациями.

Другим отрицательным последствием научного подхода к управлению явились отрицательные эмоции, переживаемые работниками, для которых работа стала сводиться к выполнению простейших и скучных для сотрудника операций вроде единственного действия – нажимания ногой на рычаг пресса.

Только позднее было замечено, что по мере профессионального роста у работников часто появляется потребность в выполнении более сложной и ответственной работы. Человек начинает испытывать скуку и неудовлетворенность, если он не имеет возможности реализовать свои способности, проявить самостоятельность, смекалку и знания в своем труде. Это негативно отражалось на трудовой и исполнительской дисциплине, вело к росту текучести кадров, проявлялось в снижении качества работы и прочих негативных последствиях. Другими словами, теория Ф. Тейлора рассматривала рабочего как бездушную машину, как инструмент для производства механических действий, ничем не отличающийся от станка, полностью игнорируя психологический

Доктрина человеческих отношений тесно взаимодействует с наукой менеджмента. Теории доктрины человеческих отношений, выведенных социологами и психологами, были активно подхвачены экономистами и специалистами в области менеджмента

Особенно важное значение для дальнейшего развития положений теории человеческих отношений в рамках менеджмента имела теория «Х-У» Мак-Грегора [14]. В соответствии с его теорией по функции «Х» человек имеет врожденную антипатию к труду, вследствие чего стремится избежать ее, а значит, нуждается в постоянном принуждении к труду. В противоположность этому, в соответствии с функцией «У», отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. Так, он в принципе готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль.

На основе этой врожденной противоположности взглядов, касающихся отношения человека к труду, существуют два диаметрально противоположных метода, которые можно использовать по отношению к управлению человеческими ресурсами. Традиционное управление базируется на авторитарическом стиле руководства и отражает концепцию «теории Х». Демократический же стиль руководства отражает теория «У». Ее содержание составляют следующие идеи:

- работа также естественна как игра или активный отдых;

- 
- надзор и угроза наказания – далеко не единственные средства воздействия на персонал для объединения усилий и для достижения целей организации;
  - для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он в полной мере способен к самодисциплине и самоконтролю;
  - личная приверженность к целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека;
  - бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности являются не врожденными качествами человека, а следствием негативного опыта и разочарований, связанных с неправильным поведением руководства;
  - задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном индустриальном обществе.

Справедливо отметить, что методы управления человеческими ресурсами в рамках «теории X» лишены своих преимуществ. Курт Левин в своем знаменитом исследовании психологического воздействия стилей руководства на результаты деятельности (1938–1939 гг.) обнаружил, что авторитарное управление добивалось выполнения большего объема работы, чем демократическое [6]. Однако при этом же наблюдались:

- меньшая оригинальность;
- меньшее дружелюбие в коллективе и сотрудничество в группах;
- отсутствие группового мышления;
- высокая степень агрессивности, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы;
- высокий уровень стресса, который работник к тому же должен подавлять, так как не имеет права высказывать свое недовольство.

Мотивационный механизм «теории У», в свою очередь, ориентирован на побуждение персонала к реализации высших потребностей самореализации, имеющих в то же время рациональную материальную основу. Политика управления

---

человеческими ресурсами, основанная на «теории У», предполагает не болезненную адаптацию работника в жесткой организационной системе, а его легкую интеграцию в организацию.

Последнее означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый сотрудник имеет возможность достигать своих личных целей только при наиболее успешной работе предприятия.

Методы управления человеческими ресурсами призваны при этом создать такую управленческую ситуацию, при которой реализация интересов личного успеха каждого работника сопряжена с необходимостью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации.

При этом совершенно естественно происходит трансформация внешнего контроля в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования (например, в отношении обслуживания техники) приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры производства.

Идеи, по своему содержанию очень близкие «теории Х-У», нашли своеобразную форму выражения в четырех системах управления человеческими ресурсами Ренсиса Лайкерта [14]:

- система 1: работники побуждаются к труду по преимуществу с помощью стимулов негативного характера (угроз и принуждения), и только в частных случаях – вознаграждением;
- система 2: вознаграждения применяются чаще, чем в системе 1, но негативные стимулы в виде угроз и наказаний составляют норму; информационные потоки нисходят от высших уровней управленческой иерархии и лишь малозначительные решения делегируются нижним уровням управления;
- система 3: персонал обладает большим доверием со стороны руководства, что выражается в широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения принимаются на высших уровнях управления;

---

– система 4: социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией; принятие решений осуществляется на всех уровнях организации, по преимуществу на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций.

В ходе многочисленных исследований, сравнительного анализа положения дел в организациях, придерживающихся той или иной системы управления в рамках разработанной им классификации, Ренсис Лайкерт определил, что именно в условиях управления Системы 4, в которой персонал испытывает большую профессиональную удовлетворенность, наблюдается и более высокий уровень производительности в длительной перспективе.

В 70-х годах XX века происходил постепенный отход от рассмотрения технократической формы организации, как некой абсолютной формы. Все отчетлинее формировалась мысль о возможности раскрытия творческого потенциала человека в процессе труда, о гуманистической направленности его устремлений, о позитивной роли социального управления в эпоху научно-технической революции. Иными словами, происходила переоценка движущих сил экономики – на первый план выдвигался человеческий фактор.

На данный момент существует острая необходимость отслеживать затраты на реализацию программ по управлению человеческими ресурсами и их эффект. Это позволяет предоставить оправдание этим затратам. В прошлом это было почти невозможным, и хотя формы оценки эффективности при осуществлении программ управления человеческими ресурсами обсуждались еще в 50-е годы XX века, они не часто применялись на практике.

Примером практики внедрения идеи человеческих отношений в менеджмент может служить «четырехмерная структура», предложенная исследователями Гарвардской школы бизнеса (М. Бир и Б. Спектор) [9]. В качестве системообразующего фактора ими выделен механизм воздействия руководителей на подчиненных. Главные составляющие этого механизма:

– поток рабочей силы (воспроизведение рабочей силы);

– организация труда и системы вознаграждения.

Модель, по замыслу авторов, должна явиться средством «диагностики практики управления человеческим ресурсом» и «переоценки задач руководства работниками». Подобных работ в настоящее время много. Они, как правило, основаны на построении статичной модели.

На основе системного анализа, ситуационного и поведенческого подхода к организации производства базируется теория «организационного развития». В ее рамках наемный работник рассматривается уже не как личность, а как составная часть системы.

«Организационное развитие» представляет собой систему непрерывной работы по совершенствованию управления, повышению эффективности функционирования организации в целом, а не отдельных групп и подразделений. Эта работа должна носить комплексный и долгосрочный характер. Как и в доктрине «человеческих отношений» конституирующем принципом «организационного развития» является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации [9].

Наряду с системно-аналитическим подходом, в последнее время завоевывает популярность школа так называемой «системной эмпирики», основанная на результатах обследования передовых организаций, успешно внедряемых в современных условиях ведения бизнеса.

Большое значение в настоящее время придается аналитической обоснованности решений в сфере использования человеческих ресурсов. С этим связано расширение практики привлечения ведущих теоретиков к прикладным разработкам. В целом наблюдается усиление влияния рекомендаций внешних консультантов на процесс внутрифирменного управления человеческого капитала.

К настоящему времени на Западе наглядно оформилась школа «управления человеческими ресурсами». Построение моделей управления этой школы основывается на системном подходе. Делаются попытки синтезировать новые современные требования к управлению человеческими ресурсами и выделить ключе-

вые стратегические установки его дальнейшего совершенствования [9]. В работах ее представителей признавались изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием научно-технической революции и внешних по отношению к трудовой деятельности условий.

Для достижения организационной эффективности на первый план следует поставить требование комплексности в управлении и ориентацию на максимальное использование человеческих ресурсов и отложенное функционирование системы управления этими ресурсами. При этом внимание должно уделяться ситуационным факторам управления, а также внешним (давление государства и профсоюзов, рыночные условия) и внутренним (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология) факторам.

Концепция «человеческих ресурсов» явила теоретическим отражением ситуации, при которой решающим фактором конкурентоспособности во многих технологически насыщенных отраслях стали обеспеченность квалифицированным персоналом, уровень его мотивации, организационные формы и другие факторы, определяющие эффективность использования персонала. В связи с этим, во многих организациях подход к работе с человеческими ресурсами, основанный на «минимизации затрат», оказался несостоятельным. Один из авторитетных специалистов по управлению человеческими ресурсами (Э. Шейн) [9] указывал на следующие функции «системного управления человеческим ресурсом»:

1) проведение анализа проблем труда, организации труда и оценки потенциальных возможностей работников; осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов;

2) непосредственное руководство трудовыми процессами: оценка выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение персонала, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации;

3) совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработка альтернативных вариантов выполнения работ с соответствующими вознаграждениями;

---

4) прогнозирование изменений в области труда, реализация программ по переподготовке персонала в случае необходимости, осуществление качественных изменений в системе управления трудом.

Таким образом, основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции. Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности.

На сегодняшний момент менеджмент составляет основу предпринимательской деятельности, являясь одновременно и все более широко распространяющимся образом хозяйственного мышления, и целостной системой мероприятий. Именно это во многом определяет актуальность применения основных принципов менеджмента.

Оптимальное управление организацией позволяет составлять более реальные программы производства и реализации, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и создает существенные преимущества в конкурентной борьбе. В этих условиях оптимальным является применение принципов научного подхода, направленного не только на оптимизацию системы управления, но и на учет человеческого фактора. Предпосылкой для переноса внимания в менеджменте на кадровый потенциал являлся ряд трудов ученых и разных школ мысли, особое место среди которых заняла доктрина человеческих отношений.

В результате определено, что особым достижением доктрины человеческих отношений явился вывод о том, что производительность труда зависит не только

от физических факторов, оплаты труда, а также от социального и психологического климата в коллективе. Каждый человек имеет потребность в самореализации, во многом достигаемой за счет работы. Именно поэтому задача грамотного менеджера не принуждать сотрудника к работе, а создать для него оптимальные условия и возможности для своей реализации.

Достижения доктрины человеческих отношений стали активно заимствоваться наукой управления (менеджментом), что принесло благоприятные плоды в практике многих предприятий. Данные разработки стали настоящей сенсацией XX века и чрезвычайно полезным открытием для многих управленцев. Положения доктрины до сих пор используются во многих странах Запада, демонстрируя высокую производительность труда и уровень удовлетворенности сотрудников своим рабочим местом.

### ***Список литературы***

1. Балынская Н.Р. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия / Н.Р. Балынская // Вопросы управления. – 2015. – №3. – С. 61–67.
2. Беркович Л.С. Мотивация: от теории к практике / Л.С. Беркович, Т.В. Копылова // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2013. – №2. – С. 41–47.
3. Бурганова Л.А. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. – №2. – С. 67–71.
4. Гильтман М.А. Формирование человеческого капитала в системе экономических отношений / М.А. Гильтман // Основы экономики, управления и права. – 2014. – №2. – С. 38–42.
5. Голованов А.И. Производительность труда как фундамент роста экономики / А.И. Голованов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – №5. – С. 29–34.
6. Дедкова И.Ф. Совершенствование трудового процесса как фактор повышения эффективности труда / Теория и практика общественного развития. – 2013. – №5. – С. 71–78.

7. Дерябин В.С. Производительность труда / В.С. Дерябин // Вестник Томского государственного университета. – 2013. – №2. – С. 36–40.
8. Дрегало А.А. Стратегии кадрового менеджмента: оптимизация выбора / А.А. Дрегало // Вестник Северного федерального университета. – 2015. – №4. – С. 37–42.
9. Ефремова А.А. Факторы и пути повышения производительности труда / А.А. Ефремова // Инновационная наука. – 2015. – №3. – С. 61–67.
10. Зарецкий А.Д. Человеческие ценности в современных экономических отношениях / А.Д. Зарецкий // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №2. – С. 15–22.
11. Захаров А.Н. Проблемы мотивации и производительности труда / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2013. – С. 46–49.
12. Комарова А.С. Роль человеческого капитала в повышении производительности труда / А.С. Комарова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2013. – №1. – С. 34–38.
13. Масленникова Н.П. Индивидуализация регулирования социально-трудовых отношений с использованием опыта Ф.У. Тейлора / Н.П. Масленникова // Науковедение. – 2013. – №5. – С. 47–53.
14. Пархомчук М.А. Теоретические аспекты сущности и содержания производительности труда / М.А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – №5. – С. 48–54.
15. Сорочайкин А.Н. Знания и рост производительности труда (концепция Ф. Тейлора) / А.Н. Сорочайкин // Вестник Самарского государственного университета. – 2014. – №6. – С. 23–28