
ЧАСТЬ I

МЕНЕДЖМЕНТ

ГЛАВА 1

МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ И КАК ИСКУССТВО

Более ста лет назад, когда Карл Маркс написал свой “Капитал” (*Das Kapital*)¹, понятия *менеджмент* в природе не существовало. Просто были предприятия, работающие под руководством управляющих. Крупнейшая в мире производственная компания — ткацкая фабрика “Эрмен и Энгельс” (Манчестер, Великобритания) — насчитывала не более чем 300 рабочих и принадлежала Фридриху Энгельсу, другу и соратнику Маркса. На этом предприятии — одном из самых прибыльных в то время — вообще не было “менеджеров”, лишь так называемые “бригадиры”, которые поддерживали дисциплину среди группы своих подчиненных — “пролетариев”.

Институт управления — или *менеджмент* — это феноменальное явление в истории человечества. Менее чем за 150 лет он сформировался и приобрел огромный вес и влияние, полностью преобразовав социальную и экономическую структуру развитых стран мира. Именно по законам менеджмента была построена глобальная экономика и установлены новые правила игры для стран, которые на равных участвуют в ее развитии. По ходу этого процесса менеджмент и сам претерпел существенные изменения.

¹ Первый том, “Процесс производства капитала”, увидел свет в 1867 году, второй (“Процесс обращения капитала”) и третий (“Процесс капиталистического производства”) тома “Капитала” издал друг Карла Маркса, Фридрих Энгельс, в 1884 и 1894 годах соответственно. — *Прим. ред.*

Лишь немногие руководители представляют себе истинный масштаб влияния менеджмента на наше общество. Многие из них напоминают Журдена, персонажа знаменитой комедии Мольера “Мещанин во дворянстве”, не подозревающего, что он “ всю жизнь говорит прозой”. Большинство руководителей едва ли отдают себе отчет в том, что занимаются (хорошо или плохо — другой вопрос) менеджментом. Поэтому они практически не готовы к решению чрезвычайно сложных задач, с которыми им придется столкнуться в ближайшем будущем. При этом самые сложные проблемы управления лежат вовсе не в сфере технологии или политики. Источники этих проблем — внутри предприятия. Эти проблемы порождаются успехами и достижениями менеджмента как такового.

Не подлежит сомнению, что основная задача менеджмента остается неизменной — обеспечить совместную работу людей через единые цели и общие ценности, сформировав наиболее подходящую структуру организации, обеспечивая такие условия для обучения и повышения квалификации работников, которые позволят им эффективно выполнять свои обязанности и своевременно реагировать на изменения производственной среды. Однако сущность этой основной задачи все же изменилась, хотя бы потому, что изменился качественный состав рабочей силы, которой приходится управлять: в прежние времена основную массу рабочих составлял малоквалифицированный персонал, тогда как в наши дни руководителям приходится иметь дело с высокообразованными работниками умственного труда.

Зарождение менеджмента и основные этапы его развития

В канун Первой мировой войны некоторые ученые уже приступили к изучению такого явления, как теория управления. Однако даже в самых развитых странах мало кто представлял себе, как поставить менеджмент на службу человечеству. В наши дни крупнейшую самостоятельную группу на рынке труда (свыше 30% общего количества работников) составляют, по терминологии Бюро переписи населения США, “управленцы и специалисты”. Именно менеджмент стал основной движущей силой этой трансформации. Менеджмент объясняет, почему — впервые в истории человечества — у нас появилась возможность задействовать в производительном труде огромное количество образованных, высококвалифицированных людей.

Никогда раньше общество не могло себе позволить подобную “роскошь”. Горстка интеллектуалов составляла производственную элиту, а остальные служащие были заняты на черных и низкооплачиваемых работах. До последнего времени никто не знал, как организовать совместную профессиональную деятельность людей с разными знаниями и квалификацией, направленную на достижение общих целей.

В XVIII столетии западные интеллектуалы с завистью обращали взоры на Китай, где обеспечивалось больше рабочих мест для образованных людей, чем во всей Европе того времени: около 20 тысяч в год. В наши дни высшие и средние специальные учебные заведения Соединенных Штатов Америки, население которых примерно равняется населению Китая тех времен, за год выпускают около миллиона молодых специалистов, большая часть из которых без проблем устраивается на высокооплачиваемые должности. Менеджмент позволяет обеспечить всех этих специалистов работой.

Знания, особенно знания передовых технологий, всегда носят специализированный характер. Сами по себе они ничего не дают. Тем не менее в современной компании, даже в довольно скромной, могут работать до 10 тысяч высокообразованных людей, представляющих около 60 разных областей знания. Инженеры, дизайнеры, специалисты по маркетингу, экономисты, статистики, психологи, специалисты по планированию, бухгалтеры, кадровики — все они трудятся в тесном контакте на одном предприятии. Деятельность этого множества специалистов не будет эффективной без надлежащего управления предприятием.

Споры о том, что именно первично — бурное развитие системы образования, которое мы наблюдаем на протяжении последних 100 лет, или менеджмент, который сделал эти знания реальной производительной силой, — на мой взгляд, лишены смысла. Современный менеджмент и современное предприятие не могут существовать вне “базы знаний”, которая сформировалась в развитых обществах. Но не менее справедливо и другое утверждение: именно менеджмент, и только менеджмент, обеспечивает реальную эффективность всех этих знаний и этих квалифицированных людей. Именно появление менеджмента способствовало превращению знаний из своего рода “социального украшения” и “предмета роскоши” в подлинный экономический капитал.

Далеко не все бизнесмены могли предсказать подобное развитие событий в 1870 году, когда появились первые крупные предприятия. Причиной

такой недалёковидности была не столько нехватка воображения, сколько отсутствие прецедента. В XIX веке единственной крупной постоянной организацией в любой стране мира была армия. Поэтому неудивительно, что именно армия с ее структурой, основанной на подчинении приказам и контроле их исполнения, стала моделью для предпринимателей, которые организовали работу трансконтинентальных железных дорог, сталелитейных заводов, банков и универмагов. Такая “командная модель”, в которой несколько высших руководителей отдают приказы, а огромная масса подчиненных занимается их исполнением, доминировала в экономике на протяжении почти столетия. Однако эта модель вовсе не была статичной, как могло показаться, учитывая ее почтенный возраст. Напротив, она начала меняться уже с первых лет своего существования по мере того, как предприятия впитывали в себя все больший объем специализированных знаний.

В 1867 году, впервые в истории промышленного производства, компания *Siemens* (Германия) приняла на работу инженера с университетским образованием. Его звали Фридрих фон Хефнер-Альтенек². За пять лет ему удалось создать в компании исследовательский отдел. Пример оказался заразительным — впоследствии у компании появились и другие специализированные подразделения. К началу Первой мировой войны в основном сформировалось стандартное функциональное деление производственной компании: исследования и разработки, производство, сбыт, финансы и бухгалтерский учет, а несколько позже появился отдел управления кадрами.

Не менее важной, с точки зрения влияния менеджмента на предприятие (и на мировую экономику в целом), стала еще одна тенденция, обозначившаяся в ту пору. Речь идет о применении принципов менеджмента в сфере обучения ручному труду. Обучение, обусловленное потребностями военного времени, резко ускорило процесс преобразования мировой экономики, который мы наблюдаем на протяжении последних 50 лет. Страны с низким уровнем оплаты труда смогли добиться совершенно невероятных с точки зрения традиционной экономической теории результатов: они быстро наладили эф-

² Фридрих фон Хефнер-Альтенек (Friedrich von Hefner-Alteneck), немецкий электротехник и изобретатель. В 1878 году придумал экономичную конструкцию дифференциальных дуговых ламп, с помощью которых был освещен один из центральных берлинских пассажей. После этого электрическое освещение пришло на железнодорожные станции, в офисы компаний, фабрики и порты. Через десять лет дуговые фонари залили светом знаменитый бульвар Унтер-ден-Линден в центре Берлина. — *Прим. ред.*

фективное (и по-прежнему малозатратное — в силу низкого уровня оплаты труда) конкурентоспособное производство.

Адам Смит³ считал, что для формирования определенной производственной традиции и приобретения соответствующих управленческих навыков, необходимых для успешного изготовления и сбыта любого продукта (будь то уголь или скрипка), страна или регион должны потратить сотни лет.

Однако уже в годы Первой мировой войны многие страны были вынуждены в предельно сжатые сроки превратить массы неквалифицированных, “доиндустриальных” работников в производительную и достаточно квалифицированную рабочую силу. Чтобы решить эту задачу, компании Соединенных Штатов Америки и Великобритании начали применять теорию научного управления Фредерика У. Тейлора⁴ для крупномасштабного обучения работников физического труда. Они анализировали задачи, которые предстояло выполнить, и разбивали их на отдельные операции, выполнение которых не требовало высокой квалификации и которые можно было освоить достаточно быстро. Методы обучения, которые получили дальнейшее развитие в годы Второй мировой войны, с большим успехом приняли на вооружение японцы, а спустя примерно 20 лет — корейцы. Феноменальный рывок в развитии Японии и Южной Кореи обусловлен реформой производственного обучения.

В 1920–1930-е годы сфера применения менеджмента в производстве значительно расширилась. Например, использование децентрализации позволило добиться оптимального сочетания особых преимуществ, которыми обладают как крупные, так и мелкие субъекты экономической деятельности, в рамках одного предприятия. Бухгалтерский учет прошел

³ Адам Смит считается основателем политэкономии. Его самая известная работа, “Исследования о природе и причинах богатства народов”, вышла в свет в 1776 году и ознаменовала собой рождение либеральной экономической теории. Автор рассматривал разделение труда как основной фактор экономического роста, поднимал проблему стоимости произведенных товаров и услуг. В “Исследовании ...” А. Смит впервые теоретически доказал необходимость свободного обмена и проанализировал расходы государства. — *Прим. ред.*

⁴ Фредерик У. Тейлор (Frederick W. Taylor), родоначальник “научного менеджмента”, первым использовал термины *менеджмент* и *менеджер* в их современном значении. На своей визитной карточке он первым указал “консультант по вопросам менеджмента”. В докладе Конгрессу США в 1912 году Тейлор в качестве примера “научного управления” привел не коммерческое предприятие, а некоммерческую организацию — клинику. Тейлор строил работу на основе принципа эффективности и вознаграждал работников, которые перевыполняли тщательно рассчитанную норму выпуска продукции. — *Прим. ред.*

путь от простого “ведения бухгалтерских книг” до анализа и контроля. Планирование эволюционировало от пресловутых “графиков Гантта”⁵, впервые появившихся в 1917–1918 годах, до планирования военного производства. То же самое касается аналитической логики и статистики, которые применяют метод квантификации для преобразования опыта и интуиции в определения, информацию и диагностику.

Маркетинг возник в результате применения принципов менеджмента к сбыту и продаже продукции. Более того, еще в середине 1920-х и начале 1930-х годов пионеры менеджмента в Соединенных Штатах Америки, такие как Томас Уотсон-ст. (Thomas Watson, Sr.) из компании *IBM*, которая тогда делала первые шаги; Роберт Е. Вуд (Robert E. Wood) из компании *Sears, Roebuck*; Джордж Элтон Мейо (George Elton Mayo) из *Harvard Business School*, подвергли сомнению существующий способ организации производства. Они пришли к выводу, что сборочная линия (конвейер) — далеко не идеальный вариант организации труда, а всего лишь временный компромисс. Несмотря на огромную производительность конвейера, он невыгоден с экономической точки зрения по причине низкой гибкости, нерационального использования людских ресурсов и слабой конструкторской проработки. Они начали размышлять и экспериментировать, что, в конечном счете, породило идею “автоматизации” как эффективного способа организации производственного процесса. Кроме того, именно эти специалисты выдвинули идеи бригадного подряда, кружков качества, а также “информационной организации” как способа эффективного управления людскими ресурсами. Каждая из этих управленческих новаций реализовала научный подход к производственной деятельности; на смену силовым методам решения проблем пришли более тонкие и эффективные. Другими словами, вместо того, чтобы “брать числом”, предлагалось побеждать “умением”.

Колоссальный эффект этих новшеств проявился уже в годы Второй мировой войны. Честно говоря, немцы оказались превосходными стратегами. Поскольку у них были значительно более короткие внутренние линии сообщения, немецкой армии требовалось меньше вспомогательных воинских соединений, что позволяло им на равных сражаться со своими

⁵ Линейные графики управления, предложенные американцем Генри Л. Ганттом, одним из основоположников научной организации управления производством. На горизонтальной оси отражалось время работы, а на вертикальной приводился список работ или исполнителей, перечень машин, оборудования, участков или цехов. — *Прим. ред.*

противниками. Тем не менее Третий рейх проиграл — и этот проигрыш был обусловлен, прежде всего, просчетами в управлении. Соединенные Штаты Америки, население которых составляло лишь пятую часть населения всех остальных воюющих стран, располагали почти таким же количеством солдат, как и все участники антигитлеровской коалиции. При этом США производили больше военной техники, чем все остальные союзники, вместе взятые. Американцы доставляли свою военную технику в такие отдаленные места ведения боевых действий, как Китай, Советский Союз, Индия, Африка и Западная Европа.

Поэтому ничего удивительного, что к концу войны мир обратил внимание на проблемы эффективного управления. Не приходится удивляться и тому, что менеджмент выделился в относительно самостоятельную сферу человеческой деятельности — сферу, которую можно изучать и развивать как особую научную дисциплину. Именно это и произошло в каждой стране, вошедшей в число экономических лидеров в послевоенный период.

После Второй мировой войны стало очевидным, что о менеджменте нельзя говорить как об исключительно *экономическом* явлении. Понятие менеджмента применимо практически к каждому виду человеческой деятельности, в котором принимают участие организованные группы людей, обладающие разными объемами знаний, разным уровнем подготовки и квалификации. Менеджмент можно с успехом применять ко всем учреждениям так называемого “третьего сектора”, таким как больницы, университеты, церкви, творческие организации и органы социального обеспечения, которые после войны множатся в Соединенных Штатах Америки даже быстрее, чем коммерческие фирмы или государственные организации. Несмотря на то, что управление общественными работами или сбором благотворительных пожертвований существенно отличается от управления коммерческой фирмой, функции менеджеров в обоих случаях одинаковы: в частности, определение оптимальной стратегии и целей, повышение квалификации и обеспечение возможностей для служебного роста своих подчиненных, определение экономических показателей деятельности своего подразделения и маркетинг услуг своей организации. *Менеджмент в мировом масштабе стал новой социальной функцией.*

Менеджмент и предпринимательство

Одним из важных достижений в теории и практике менеджмента считается то, что в настоящее время они тесно связаны с предпринимательством и новаторством. В наши дни кое-кто пытается противопоставить менеджмент и предпринимательство, представляя их как два взаимоисключающих явления. На мой взгляд, это равносильно утверждению о “непримиримости” и “полной несовместимости” действий левой и правой рук скрипача: скрипачу приходится играть обеими руками, притом одновременно и строго скоординировано. Любая *существующая* организация — коммерческая фирма, церковь, профсоюз или больница — быстро приходит в упадок, если оказывается невосприимчивой к инновациям. Мало того, любая *новая* организация терпит крах, если в ней не обеспечивается должный уровень управления. Одной лишь неспособности к инновациям вполне достаточно для нарастания кризисных явлений в любой из “старых” организаций. Одной лишь неспособности к эффективному управлению вполне достаточно для краха нового начинания.

Тем не менее лишь в очень немногих книгах, посвященных вопросам управления, уделяется должное внимание предпринимательству и новаторству. Одна из причин этого заключается в том, что после окончания Второй мировой войны (а именно тогда и было написано большинство книг по менеджменту) основной задачей руководства компаний считалось управление существующими структурами, а не внедрение тех или иных новшеств. На протяжении этого периода большинство организаций развивались по направлениям, заданным 30 или даже 50 лет назад. Сейчас же ситуация резко изменилась. Мы опять вступили в эпоху инноваций, и это ни в коей мере не сводится к практическому внедрению технических или технологических изобретений. По сути, именно социальные инновации, что мы и пытаемся доказать в этой главе, намного важнее, чем любые научные или технические изобретения. Более того, сейчас предпринимательство и новаторство выделились в самостоятельный “предмет” (хочу сослаться на мою книгу *Innovation and Entrepreneurship*, опубликованную в 1985 году). Этот “предмет”, безусловно, стал одной из составных частей менеджмента и базируется, в сущности, на хорошо известных и проверенных его принципах. Это касается как существующих организаций, так и новых предприятий, как коммерческих, так и некоммерческих учреждений (в том числе и государственных).

Ответственность менеджмента

Авторы книг, посвященных вопросам управления, обычно уделяют значительное внимание функции менеджмента внутри соответствующей организации. Лишь очень немногие задумываются над социальным воздействием управления. Однако именно социальная функция менеджмента имеет первостепенное значение. Более того, социальная функция управления настолько важна, что в связи с этим возникла, пожалуй, самая серьезная проблема за всю историю существования менеджмента. Перед кем менеджмент несет ответственность? И за что именно он должен отвечать? На чем основывается огромное влияние менеджмента? И что придает законную силу управленческим решениям?

Эти вопросы не ограничиваются сферой бизнеса или экономики. Это *политические* вопросы. И именно они лежат в основе одного из самых серьезных обвинений в адрес менеджмента за все время его существования — намного более серьезного, чем те, которые выдвигались марксистами или профсоюзами. Речь идет о хищническом захвате одних компаний другими. Менеджмент, который поначалу представлял собой исключительно американское явление, довольно быстро распространился по всем развитым странам некоммунистического мира. Этому в значительной мере способствовало появление пенсионных фондов, к которым перешли контрольные пакеты акций в открытых акционерных обществах. Пенсионные фонды, формально будучи «владельцами», с экономической точки зрения являются «инвесторами», а зачастую — просто «спекулянтами». Они не заинтересованы ни в самом предприятии, ни в его экономическом благополучии. По сути, по крайней мере в Соединенных Штатах Америки, это доверительные собственники, которые заинтересованы только в немедленном получении прибыли. В основе подобного подхода лежит представление о том, что единственная функция предприятия сводится к обеспечению максимально возможной *немедленной* прибыли. Если менеджмент предприятия ориентирован исключительно на максимизацию дохода, то превалируют «недружественные поглощения», когда одна компания захватывает контрольный пакет акций другой компании и «снимает сливки» со своего приобретения, принося в жертву кратковременной прибыли долгосрочный потенциал предприятия и возможность наращивания его производственных мощностей.

Руководство — и не только руководство коммерческого предприятия — должно отвечать за эффективное функционирование своей организации. Но что такое “эффективное функционирование”? Как измерять эффективность? Как ее повысить? И перед кем должен отвечать руководитель? Тот факт, что подобные вопросы ставятся, уже сам по себе свидетельствует об успехе и важной роли менеджмента. Однако то, что эти вопросы приходится задавать, — явный упрек в адрес менеджеров. Они еще не осознали до конца, что представляют власть, а любая власть должна быть подотчетна и законна. Более того, они даже не осознали в полной мере собственную значимость.

Что такое “менеджмент”?

Может быть, это всего лишь набор неких методов и приемов? Совокупность аналитических инструментов, наподобие тех, которые изучают студенты экономических высших учебных заведений? Никто, разумеется, не отрицает важности инструментария, как никто не отрицает важности умения пользоваться термометром и наличия анатомических знаний у врача-терапевта. Однако эволюция и история менеджмента — его достижений и проблем — свидетельствуют о том, что менеджмент, помимо всего прочего, базируется на нескольких важных принципах. Ниже приводится краткое описание этих принципов.

- *Менеджмент касается человека, и только человека.* Задача менеджмента — обеспечить совместную и эффективную работу людей, давая им возможность реализовать в максимальной степени свои сильные стороны и нейтрализуя их недостатки. Именно к этому сводится основная задача любой организации, именно поэтому менеджмент становится жизненно важным, определяющим фактором в решении этой задачи. Сейчас практически каждый из нас работает в том или ином *управляемом* — крупном или небольшом — учреждении, будь то коммерческая или некоммерческая организация. Благосостояние каждого из нас зависит от качества управления. А наша способность вносить свой вклад в развитие и процветание общества зависит не только от нашей квалификации, самоотдачи и трудолюбия, но и от эффективности управления организацией, в которой мы работаем.

- Поскольку главной задачей менеджмента является интеграция людей в единое предприятие, *менеджмент нельзя отделить от культуры общества*. Менеджеры в Германии, Великобритании, Соединенных Штатах Америки, Японии или в Бразилии занимаются, вообще говоря, одним и тем же. Но способ выполнения ими этих общих задач имеет свои особенности в каждом отдельном случае. Таким образом, одна из важнейших проблем, с которыми сталкиваются менеджеры в любой развивающейся стране, заключается в том, чтобы выявить элементы собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать в менеджменте. Разница между японским “экономическим чудом” и нынешней относительной слабостью экономики Индии объясняется тем обстоятельством, что японским менеджерам удалось привить “импортные” концепции менеджмента на свою культурную почву и добиться того, чтобы эти концепции дали богатый урожай.
- *Предприятие не достигнет успеха, если все его работники не будут стремиться к общим целям и разделять общие ценности*. Без такой общности организация нежизнеспособна, она превращается в толпу. Таким образом, у каждой компании должны быть простые, понятные и объединяющие цели. Миссия организации должна быть сформулирована достаточно четко и понятно. Кроме того, она должна быть достаточно емкой, обеспечивая единство целей и представлений о своем назначении у всех работников. Цели, воплощающие эту миссию, должны быть понятными, открытыми и гласными; кроме того, их нужно постоянно подтверждать. Главная задача руководства (или менеджмента) предприятия заключается в том, чтобы продумать, сформулировать и пояснить на доступных примерах эти ценности и цели (как на близкую, так и на дальнюю перспективу).
- *Менеджмент должен давать возможность роста и развития как предприятию в целом, так и каждому из его работников в отдельности по мере изменения потребностей и появления новых возможностей*. Каждое предприятие представляет собой учреждение, где обучают и обучаются. Элементы обучения и развития должны присутствовать на всех уровнях предприятия. Процесс обучения и развития должен быть непрерывным.
- Каждое предприятие состоит из людей с разным уровнем квалификации и знаний. Эти люди выполняют разные виды работ.

Деятельность предприятия должна основываться на обмене информацией и на индивидуальной ответственности. Каждый работник предприятия должен задуматься над тем, какова цель его деятельности, и позаботиться о том, чтобы эта цель была доведена до его коллег. Каждый работник должен подумать о том, что *он* должен своим товарищам по работе, каковы *его* обязанности перед ними, и сообщить *им* об этом. Каждый работник должен подумать о том, что *ему* должны его товарищи по работе, каковы *их* обязанности перед ним, и довести до *их* сведения, чего именно он ожидает от них.

- *Ни объемы производства, ни какие-либо иные экономические показатели (итоговые результаты) сами по себе не могут рассматриваться как адекватная мера эффективности менеджмента и предприятия в целом.* Положение на рынке, инновации, производительность, повышение квалификации работников, качество продукции, финансовые результаты — все эти показатели являются важными составляющими эффективности организации и факторами, определяющими его жизнеспособность. Некоммерческим учреждениям также требуются “единицы измерения эффективности” в ряде областей, специфических для выполняемой ими миссии. Точно так же, как для оценки состояния здоровья и трудоспособности человека необходимо выполнить определенные манипуляции, так и для оценки “состояния здоровья и трудоспособности” предприятия нужно выполнить ту или иную совокупность измерений. Категория эффективности — это неотъемлемая составляющая деятельности предприятия и его руководства. Эффективность нужно регулярно измерять и непрерывно повышать.
- Наконец, самое важное: *реальные результаты деятельности любого предприятия проявляются только вне этого предприятия.* Результат деятельности любой компании — удовлетворенный потребитель. Результат деятельности больницы — выздоровевший больной. Результат деятельности учебного заведения — человек, который чему-то научился и способен применить полученные знания на практике. На долю предприятия остаются одни затраты.

Менеджеры, которые усвоили эти принципы и руководствуются ими на практике, имеют все основания рассчитывать на успех.

Управление как искусство

Тридцать лет назад английский ученый и писатель Чарльз Перси Сноу (Charles P. Snow) говорил о наличии в современном обществе двух культур — “гуманитарной” и “естественнонаучной”. Однако менеджмент не вписывается ни в одну из этих культур в чистом виде. Менеджмент — это прикладная дисциплина, эффективность которой измеряется достигнутыми результатами. Исходя из этого, менеджмент можно отнести к технической сфере. Однако менеджмент также имеет дело с людьми, их ценностями, их ростом и развитием, что позволяет говорить о нем как о гуманитарном предмете. Кроме того, менеджмент непосредственно относится к социальной структуре общества и влияет на нее. Действительно, каждый, кому (как и автору этой книги) приходилось в течение длительного времени работать с руководителями самых разных учреждений, не сомневается, что менеджмент тесно связан с моральными проблемами — с природой человека, понятиями добра и зла и прочими этическими категориями.

Таким образом, менеджмент вполне можно отнести к сфере, которую обычно называют “свободным искусством”. “Свободным” — потому что менеджменту приходится иметь дело с основами самопознания, мудрости и лидерства; “искусством”, “умением” — потому что менеджмент связан с конкретными навыками и практическим применением. Менеджеры впитывают в себя и применяют на практике все знания и выводы, наработанные не только в естественных, но и в гуманитарных и социальных науках: психологии, философии, экономике, истории, этике и т.д. Однако важнейшая задача менеджеров заключается в том, чтобы сфокусировать эти знания на повышении эффективности и достижении требуемых результатов: на лечении больного, обучении студента, строительстве моста, разработке и продаже эффективной компьютерной программы.

Именно поэтому все больше людей воспринимают менеджмент не только как теоретическую дисциплину, но и как прикладной инструмент, посредством которого “гуманитарные” науки вновь обретут былое признание, влияние и актуальность.