

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Г. Б. СВИРИДОВА

## ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Самара

Издательство Самарского университета

2022

УДК 338(075)  
ББК 65.290-2я7  
С247

Рецензенты: д-р экон. наук, доц. *О. С. Чечина*;  
канд. техн. наук, доц. *И. Г. Абрамова*

*Свиридова, Галина Борисовна*

**С247** **Теория менеджмента: учебное пособие / Г. Б. Свиридова.** –  
Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 184 с.

**ISBN 978-5-7883-1720-5**

Учебное пособие состоит из шести разделов: история развития труда и управления; философия менеджмента; исторические социально-экономические преобразования управления; развитие и становление науки управления; теории управления и их развитие; развитие современной организации и управления, менеджмента. Разделы включают темы лекций в соответствии с рабочей программой по дисциплине «Теория менеджмента» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профилю «Логистика и управление цепями поставок», а также могут быть полезными изучающим курс «Менеджмент», «Основы менеджмента» по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика и 38.03.05 Бизнес-информатика.

Предназначено для обучающихся по программе бакалавриата всех форм обучения.

Подготовлено на кафедре менеджмента и организации производства.

УДК 338(075)  
ББК 65.290-2я7

ISBN 978-5-7883-1720-5

© Самарский университет, 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
РАЗДЕЛ I. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ.....	11
ЛЕКЦИЯ 1.....	11
Тема 1. Историческое происхождение термина менеджмент.....	11
1.1. Менеджмент в Античной Греции.....	11
1.2. Менеджмент в Римской цивилизации.....	13
1.3. Искусство управления лошадью в сравнении с искусством управления людьми.....	14
1.4. Современное понятие менеджмента.....	15
РАЗДЕЛ II. ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	17
ЛЕКЦИЯ 2.....	17
Тема 1. Общие представления об идеальном государстве. Взгляды философа Платона на общество и государство.....	17
1.1. Устройство государства, противоположные идеализированному Платоновскому.....	17
1.2. Платоновская классификация государственных форм.....	20
1.3. Разделение общества на классы в утопическом государстве.....	21
1.4. Основные особенности идеального государства.....	23
Тема 2. Аристотель, философ античной Греции.....	24
2.1. Биография Аристотеля.....	24
2.2. «О Душе».....	25
2.3. «Этика» Аристотеля.....	26
Тема 3. Смит Адам. Философский взгляд на экономическую политику.....	30
3.1. Биография А. Смита.....	30
3.2. «Исследование о природе и причинах богатства народов».....	31
3.3. Деление буржуазного общества на классы.....	33
РАЗДЕЛ III. ИСТРИЧЕСКИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	37
ЛЕКЦИЯ 3.....	37
Тема 1. Управленческие революции.....	37
1.1. Первая управленческая революция.....	37
1.2. Вторая управленческая революция.....	40
1.3. Третья управленческая революция.....	41
1.4. Четвертая управленческая революция.....	42
1.5. Пятая управленческая революция.....	45
1.6. Зарождение теории менеджерской революции.....	46
1.7. Грядет ли новая управленческая революция?.....	50
1.8. Управленческие революции в России.....	51

РАЗДЕЛ IV. РАЗВИТИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ....	55
ЛЕКЦИЯ 4.....	55
Тема 1. Основные школы управления .....	55
1.1. Школа научного управления .....	55
1.2. Административная (классическая) школа .....	56
1.3. Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.) и поведенческие науки (1950 г. – настоящее время) .....	57
1.4. Школа науки управления (количественных методов) (1950 г. – настоящее время) .....	58
1.5. Научные подходы к менеджменту.....	59
1.6. Функции менеджмента .....	62
1.7. Принципы и функции управления .....	62
1.8. Социально-экономические функции и цели менеджмента.....	65
1.9. Элементы системы менеджмента .....	67
1.10. Стратегическое управление .....	68
1.11. Модели менеджмента .....	69
ЛЕКЦИЯ № 5 .....	72
Тема 1. Менеджер и его функции.....	72
1.1. Менеджер и требования, предъявляемые к нему .....	74
1.2. Важнейшие функции менеджера .....	77
1.3. Лидерские качества менеджера .....	77
1.4. Типы руководителей .....	79
1.5. Требования к руководителям по исследованию М. Вудкока и Д. Фрэнсиса .....	81
РАЗДЕЛ V. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ РАЗВИТИЕ.....	85
ЛЕКЦИЯ 6.....	85
Тема 1. Фредерик Тейлор и его вклад в развитие менеджмента .....	85
1.1. Краткая биография .....	85
1.2. Эволюция управленческой деятельности и менеджмента .....	86
1.3. Научный менеджмент Фредерика Тейлора .....	88
1.4. Критика школы научного управления .....	97
ЛЕКЦИЯ 7.....	98
Тема 1. Административная школа.....	98
1.1. Биография Анри Файоль .....	98
1.2. Принципы и функции Файоля .....	99
1.3. Принципы управления по А. Файолю .....	103
Тема 2. Элтон Мэйо. Исследования человеческого фактора в процессе труда.....	107
2.1. Биография Элтона Мэйо .....	107
2.2. Первые опыты Э. Мэйо .....	112

2.3. Хоторнские эксперименты .....	114
2.4. Критика «Хоторнских экспериментов». Хоторнский эффект ....	118
ЛЕКЦИЯ 8.....	123
Тема 1. Мотивация .....	123
1.1. Классификация теорий мотивации .....	123
Тема 2. Традиционные теории мотивации .....	123
Тема 3. Содержательные теории мотивации.....	124
3.1. Теория мотивации А. Маслоу.....	124
3.2. Теория потребностей А. Маслоу.....	125
3.3. Теория двух групп факторов Ф. Герцберга .....	128
3.4. Биография Д. К. Макклелланда .....	132
3.5. Трехфакторная модель МакКлелланда .....	134
3.6. X, Y-теория МакГрегора .....	135
Тема 4. Процессуальные теории мотивации .....	137
4.1. Теория Портера-Лоулера .....	138
4.2. Теория ожиданий В. Врума .....	139
4.3. Теория справедливости Стейси Адамса.....	141
4.4. Исследования Магуна.....	142
РАЗДЕЛ VI. РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ, МЕНЕДЖМЕНТА .....	145
ЛЕКЦИЯ 9.....	145
Тема 1. Организация как объект.....	145
1.1. Сущность организации .....	145
1.2. Основные характеристики организации .....	146
1.3. Внутренняя и внешняя среда организации .....	149
1.4. Формальные и неформальные организации.....	151
Тема 2. Закон Парето .....	153
2.1. Важность Закона Парето .....	153
2.2. Возникновение Закона Парето .....	154
Тема 3. Принцип Питера .....	159
3.1. Социальные законы, регулирующие информационную и организационную деятельность.....	159
3.2. Формы продвижения по службе (рост компетенций) .....	161
Тема 4. Стивен Пол Джобс.....	168
4.1. Предпосылки общественного признания .....	168
4.2. Стив Джобс культовая личность.....	174
СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	180

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент существовал всегда там, где работали люди, и как правило в трёх сферах человеческого общества:

- политической – необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- экономической – необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;
- оборонительной – защита от врагов и диких зверей.

Термин «управленческая мысль» относится к теориям и принципам, связанным с управлением людьми в организациях.

Ранние управленческие теории опирались на опыт менеджеров.

Позже управленческие теории обобщены и построены на идеях, заимствованных из других наук: социологии, антропологии, психологии, экономики и философии.

**Теория управления, относительное новое явление в истории бизнеса.**

Теории управления (менеджмента) объясняют, почему конкретная практика является эффективной или неэффективной.

**Менеджмент** (от англ. Management) – руководить, управлять, управление, администрирование. А также организация (разработка и создание), контроль социально-экономических систем.

Менеджмент ориентирован на социально-экономические системы, некоммерческие организации, бизнес и т. д.

Менеджмент – это еще и академическая дисциплина, социальная наука, предметом которой является изучение социальной организации. Даже в самых древних обществах требовались личности, которые координировали и направляли деятельность групп (по сбору пищи, строительства жилья и т. д.). На протяжении длительного времени развитие теории и практики менеджмента сформировало несколько исторических периодов:

**I период** – древний период (9-7 тыс. лет до н. э. до 18 в н. э.). Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управле-

ния. Самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. Старейшины, вожди родов и племён олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности. Примерно в 9-7 тысячелетии произошёл переход от присваивающего хозяйства к производящему, что стало точкой отсчёта в зарождении менеджмента. В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В 3000-2800 гг. до н. э. сформировался достаточно развитый, для того времени, государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка, писари, чиновники и др. Одним из первых, кто дал характеристику управлению, был Сократ.

Сократ (470 - 399 гг. до н. э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Развитие мысли обустройства удобного жития, взаимодействия человеческих отношений прослеживалось у Платона.

Платон (428 - 348 гг. до н. э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Поскольку первоначально практика управления зафиксирована по отношению к управлению лошадьми, потом конницей, надо отметить, в данном случае А. Македонского.

Александр Македонский (356 - 323 гг. до н. э.) развил теорию и практику управления войсками (определил понятие стратегии и тактики).

Приведённые примеры не охватывают все события, а лишь обращают внимание на основные вопросы интересовавшие общество на ранних стадиях развития менеджмента.

**II период** – индустриальный период (1776 - 1890 гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту.

Именно А. Смит является представителем классической политэкономии и специалистом в области управления.

А. Смит провёл анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Наступил момент, когда многих промышленников, имевших опыт работы и способные экспериментировать, стали волновать вопросы облегчения условий труда, но при том и повышение производительности.

Идеи гуманизации управления, признания необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих, принадлежат Р. Оуэну.

Роберт Оуэн, английский промышленник и крупный теоретик, один из первых социальных реформаторов XIX в.

Переворот в теории и практике управления связан с именем Ч. Бэббиджа (1833 г.), который разработал проект «аналитической машины» – прообраза современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

Чарлз Бэббидж (1833 г.) – математик, изобретатель первой аналитической вычислительной машины.

**III период** – период систематизации (1856-1960 гг.). Наука об управлении находится в постоянном движении, формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, меняются исследователи и их взгляды. То, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики, как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей, означало, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать самостоятельно за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников, обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельцев на местах, это и были первые менеджеры.

**IV период** – информационный (1960 г. – по настоящее время). В настоящее время для принятия любого управленческого решения требуется огромное количество информации, которую обрабатывают с помощью математических приёмов и вычислительной техники. Управление рассматривается как логический процесс, который может быть выражен математически. Появились системный, ситуационный и процессные подходы.

Современная система взглядов на управление за рубежом, основные положения, были сформулированы в 70-80-е гг. XX века. Основные положения:



- предприятие – как открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ориентация не на объёмы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей;
- ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции;
- главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;
- система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства.

Причины возникновения:

- НТР, концентрация научного и производственного потенциала;
- в послевоенный период в мировой экономике заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях;
- производство всё больше ориентируется на специализированные запросы потребителей, то есть на большие по ёмкости рынки, что привело к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды.

Принципы управления в новой парадигме:

- лояльность к работающим;
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие форму по горизонтали и по вертикали;
- атмосфера в фирме, помогающая раскрытию способностей работающих;
- установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворённость работой;

- непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер;
- этика бизнеса – золотое правило менеджмента;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- качество личной работы и её постоянное совершенствование.

# РАЗДЕЛ I. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ

## ЛЕКЦИЯ 1

### Тема 1. Историческое происхождение термина менеджмент

#### *1.1. Менеджмент в Античной Греции*

Историческое происхождение термина «менеджмент» начинается с античной Греции.

В это время управление людьми называлось демагогией, что означало – нелегкие и ответственные функции.

Демагогия в буквальном переводе – это руководство народом, управление страной с помощью словесной эквилибристики.

Древнегреческая демагогия нуждалась в специфической форме управления, то есть умении с помощью слова повести за собой массы людей.

На период демократии приходится расцвет риторики и ораторского искусства.

Поэтому в России в 90-годы 20 века в период демократической власти процветало стремление завоевать авторитет словесными обещаниями, то есть демагогией.

Люди в античной Греции были свободными гражданами и принудить их к чему-либо было невозможно.

Существовал еще один метод управления – это рукоприкладство, под которым понималось умение вести за собой с помощью физического воздействия. Рукоприкладство представляло собой тиранический режим или неограниченная власть государя. Такая специфика называлась деспотизмом.

Деспотия означает власть господина над рабом.

Деспотизм – это тип руководства, который основан на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству.

Здесь применялись методы принуждения. Они были неизбежными.

Позже слово демагогия приобрело отрицательный оттенок, негативную сторону. Под демагогией стало пониматься заискивание перед народом. Переход от руководителя к благословию народа был очень поучительным.

Аристотель говорил, что олигархи, под которыми понималось власть немногих, склоняли народ на свою сторону, тем самым меняя государственный строй. Это осуществлялось при помощи демагогических приемов. Демократия переросла в олигархию с помощью тех же демократических приемов.

Таким образом, демагог обозначает с одной стороны государственного деятеля, с другой стороны – это корыстный искаатель народной популярности.

Демократия – это сила и власть народа. Демагогия – это искусство манипулирования властью во вред народу.

После этого появилась педагогика. В то время под педагогикой понималось искусство воспитания и ухода за детьми.

Древнегреческая педагогика означала не только воспитание, но и руководство, организацию, устройство и обучение.

Еще древнегреческая педагогика означала не только воспитание, но и руководство, организацию, устройство и обучение. Педагогом в то время назывался раб, который провожал ребенка в школу. Также педагогом назывался слуга, который был приставлен к ребенку.

Затем слово педагогика приобрело дополнительный смысл – это вождь или руководитель.

Очень долгое время руководитель ассоциировался с наставником, воспитателем. Коллектив брал человека оказавшегося в трудной жизненной ситуации на попечение, а руководитель воспитывал его.

Позже наставничество обернулось морализаторством. Воспитание в условиях уравниловки стало невозможным. В связи с этим руководитель отвлекался от своих профессионально-производственных функций, от управления делами.

К наставничеству и воспитанию были склонны и американцы. Тогда говорилось, что взрослые дети – это подчиненные, а отец – это руководитель. Появился патернализм. Патерналистский стиль управления означал отечески-заботливый. Только у американцев воспитательно-наставнические функции никогда не вытесняли производственные.

Таким образом, мотивы демагогии и педагогики – это универсальные символы управления во все исторические эпохи у

всех народов. Однако впервые они были обнаружены со всей очевидностью и яркостью в Древней Греции.

## *1.2. Менеджмент в Римской цивилизации*

С приходом римской цивилизации на смену греческой, в латинском языке появилось слово *mansepts*, которое означало предприниматель и подрядчик. Изначально так назывался откупщик государственных доходов.

В Древнем Риме *mancipium* обозначало право собственности и само имущество, находящееся в чьей-либо собственности. Однако, опять мы сталкиваемся с двоямыслием слова.

«*Mancipium*», с одной стороны, обозначало неограниченную власть, а с другой, ее полное отсутствие, бесправное положение раба.

Обращаясь к истории происхождения терминов делаем вывод: «*mancipio*» означает передавать в собственность или покупать что-либо или кого-либо. Рабы в Древнем Риме были частью имущества, собственностью рабовладельца. Их можно было покупать или передавать в собственность.

Слово «*mancipio*» образовалось от слияния двух самостоятельных слов: «*manus*» и «*capio*». За словом *manus* (латин.), тянется целая цепочка значений: рука, насилие, власть, работа, труд, производство.

Экономическая категория «мануфактура», определяющая конкретно-исторический способ производства, является производной опять же от двух слов: *manus* (рука) и *factura* (изготовление). Поэтому мануфактура – это форма предприятия, основанная на разделении труда и использовании ручной ремесленной техники.

«*Capio*» прародитель самого главного термина современной экономики – капитала, обозначает приобретать, наследовать, прибирать к рукам, присваивать.

Если сравнить ряды значений двух слов – *manus* и *capio*, очевидно их смысловое и содержательное сходство: производить и накапливать, трудиться и присваивать.

Поэтому *mansepts* и переводится как предприниматель, то есть человек, заработавший капитал своими руками, своим трудом. Ну и не только упорством, но также хитростью и ловкостью.

### *1.3. Искусство управления лошадью в сравнении с искусством управления людьми*

Неожиданную интерпретацию современного термина «менеджмент» предложил немецкий историк И. Шайд. Он вывел ее из итальянского слова *maneggiare*, которое означало умение управлять лошадью.

Вроде бы сходства между этими двумя терминами не прослеживается. С одной стороны, предприниматель, с другой, искусный наездник. Слова похожи только по звучанию, но имеют противоположный смысл.

Английское слово «manage» означает не просто управлять, но и ухитриться, не просто руководить, но и умудриться.

По-другому, не работать в поте лица, а ловить удачу, усмирать других.

Умение управлять лошадью заключается в том, чтобы она исполняла определенные движения, которые, будучи на свободе, в некоторых условиях выполняла бы совершенно свободно.

Управление – это совокупность искусства и науки.

Задача состоит в том, чтобы, во-первых, стимулировать людей, направлять их. Но действовать они должны в рамках порученного дела, понимая последствия каждой ситуации, а еще, объединять деятельность всех людей внутри организации.

Конечно же, управление лошадью и управление персоналом – это разные понятия. Однако, не настолько, чтобы не видеть общие моменты, определяющие саму специфику управления как искусства.

Это искусство, как раз и заключается в умении или хитрости так регулировать действия людей, чтобы они этого не замечали, чтобы они не чувствовали над собою никакого давления или насилия. Другими словами, выполняя поручение, подчиненные должны вести себя так, как будто действуют по собственной инициативе.

Главным в искусстве менеджера является мотивация и заинтересованность людей в добровольном подчинении.

Если манипулировать и принуждать других, то это не будет являться искусством менеджера.

С лошадью также можно обращаться по-всякому. Например, впрячь ее в тяжелую повозку и постоянно подхлестывать плетью, когда она сопротивляется. Но ведь это не искусство верховой езды.

Таким образом, искусство управления лошадью и искусство управления человеком может принимать самые разные формы: от грубого понукания или прямой лести до очень тонкого стимулирования с таким расчетом, чтобы объект управления не чувствовал никакой скованности, выполняя чужие приказы как свои собственные задачи.

#### ***1.4. Современное понятие менеджмента***

Функции и деятельность менеджера изменились после того, как пришел капитализм.

В период первоначального накопления успех предпринимателя зависел от размеров капитала, который он вкладывал в дело, наличия квалифицированных кадров. А самое главное, наличие современной техники и технологии. Именно они на 80% определяли успех бизнеса.

Затем успех дела стал зависеть от предпринимателя. А именно, от того как он умел действовать на рынке, как умел выгодно сбывать продукцию, как знал маркетинг, умел ли обходить конкурентов, мог ли находить поставщиков и клиентов.

Успех менеджера определялся умением лавировать во множестве невидимых факторов, которые включали в себя психологию потребителей, их установки, мотивы и предпочтения.

Предприниматель был частным собственником, который единолично владел капиталом.

Если фирма небольшая, то предприниматель сам справлялся с экономическими, техническими и управленческими задачами. А когда его предприятие расширилось, то ему уже требовался профессиональный помощник, потому что одному справиться становилось невозможно. Тогда менеджер становился наемным работником. Он был профессионалом в том, в чем предприниматель уже не мог справиться.

Таким образом, профессиональными обязанностями менеджера стали тонкое руководство людьми, умение заинтересовывать их и умение мотивировать.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Какой подход к происхождению термина менеджмента в Греческой цивилизации?
2. Какое понятие и значение терминов: демагогия, деспотия, демократия?
3. Какой подход к понятию менеджмент, *managium* в Римской цивилизации?
4. Какие особенности перевода и значение слова менеджмент от итальянского *maneggiare*?
5. Какие производные понятия профессиональных обязанностей менеджера?

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Корицкий, Э.Б. У колыбели научного менеджмента: экскурс в историю российской и мировой управленческой мысли / Э.Б. Корицкий, Г.В. Нинциева, Г.З. Щербаковский; под общ. ред. Э.Б. Корицкого. - Франкфурт-на-Майне: Литературный европеец, 2007.
2. Латфуллин, Г.Р. Теория менеджмента: учебное пособие по специальности «Менеджмент» / Г.Р. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. - Москва: ГУУ, 2010.
3. Макашов, И.Н. Всемирная история управленческой мысли: краткий курс / И.Н. Макашов, Н.В. Овчинникова. - Москва: Российский гос. гуманитарный ун-т, 2007.
4. Сапрыкин, И.Г. Теория менеджмента: учебное пособие / И.Г. Сапрыкин, С.А. Голик. - Иркутск: Изд-во Иркутского гос. ун-та, 2010.
5. Фомина, В.П. Теория менеджмента: учебное пособие / В.П. Фомина, С.Г. Алексеева. - Москва: Изд-во Московского гос. открытого ун-та, 2011.



## РАЗДЕЛ II. ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### ЛЕКЦИЯ 2

#### Тема 1. Общие представления об идеальном государстве. Взгляды философа Платона на общество и государство

##### *1.1. Устройство государства, противоположные идеализированному Платоновскому*

IV век до н.э. ознаменован кризисом полисной системы в Греции. Пытаясь разрешить вставшие перед полисом проблемы, Платон предлагает свою концепцию переустройства государства, уделяя при этом особое внимание разрешению наиболее острых социальных проблем. В основе идей мыслителя о воспитании лежало положение, о жесткой социальной стратификации, однако, существующая действительность резко расходилась с его воззрениями. Платон рисовал идеальное государство во главе с философами, которых защищают воины и которым в свою очередь все жизненные ресурсы доставляют свободные земледельцы и ремесленники.

Основным принципом идеального государственного устройства Платон считает <b>справедливость</b> .
--

Это понятие наполнено у Платона экономическим, политическим и социальным содержанием. По его разъяснению каждому гражданину справедливость отводит особое занятие и положение. Господство справедливости сплачивает разнообразные и даже разнородные части государства в гармоническое целое.

Наилучшая государственная система должна обладать рядом черт нравственной, экономической и политической организации, которые вместе обеспечивают решение самых важных задач.

Во-первых, такое государство должно обладать, силой собственной организации и средствами ее защиты. Сил и средств должно быть достаточно для сдерживания и отражения враждебного окружения.

Во-вторых, оно должно осуществлять систематическое и достаточное снабжение всех членов общества необходимыми для них материальными благами.

В-третьих, оно должно руководить духовной деятельностью и творчеством. Выполнение всех этих трех задач означало бы осуществление «идеи блага» как высшей идеи, правящей миром.

Своему идеальному (аристократическому) государственному устройству Платон противопоставляет четыре других. В трактате «Государство» Платон пишет о том, что главная причина порчи обществ и государств заключена в «господстве корыстных интересов, обуславливающих поступки и поведение людей». В соответствии с этим основным недостатком Платон подразделяет все существующие государства на четыре разновидности в порядке ухудшения государственности, «извращения» совершенного типа, нарастания «корыстных интересов» в их строе.

**Тимократия** – власть честолюбцев, по мнению Платона, еще сохранила черты «совершенного» строя.

**Тимократия** – форма правления, при которой государственная власть находится у привилегированного меньшинства, обладающего высоким имущественным цензом. Является одной из форм олигархии.

**Тимократия** – греч. *timokraia*, от *time*-цена, честь и *kratos* – власть, сила.

Термин «**тимократия**» встречается у Платона («Государство», VIII, 545) и Аристотеля («Этика», VIII, XII). Также упоминается в трудах Ксенофонта. Тимократия появляется, когда появляется частная собственность на землю и дома, происходит превращение свободных в рабов. Это ведет к вырождению идеальной аристократии и возникновению **тимократии**. Люди этого государства отличаются жадностью, грубостью и сребролюбием. Удовольствиям, пишет Платон, они предаются втайне, «убегая от закона, как дети от старого отца, ведь воспитало их насилие, а не убеждение». Платону ненавистны войны, особенно между эллинами.

У людей уже заметно стремление к обогащению, и «при участии жен» спартанский образ жизни переходит в роскошный, что обуславливает переход к олигархии. В олигархическом госу-

дарстве уже имеется четкое разделение на богатых и бедных, которые не участвуют в управлении и которые делают возможной совершенно беззаботную жизнь правящего класса.

**Олигархия** – «строй, основывающийся на имущественном цензе».

В этом государстве как бы два государства: одно – бедняков, другое – богачей. У бедных появляется ненависть к бездельникам-богатым, приводящая к перевороту в государстве и установлению демократии.

**Демократия.** «Демократия, на мой взгляд, – пишет Платон, – осуществляется тогда, когда бедняки, одержав победу, некоторых из своих противников уничтожат, иных изгонят, а остальных уравниют в гражданских правах и в замещении государственных должностей, что при демократическом строе происходит большей частью по жребию». В этом государстве будет «полная свобода и откровенность и возможность делать что хочешь». В таком обществе к власти может прийти человек, который не имеет способности к управлению и не добродетелен, но ему оказывается почет, лишь бы он обнаружил свое расположение к толпе.

Однако, демократия «опьяняется свободой в неразбавленном виде», она ещё более усиливает разобщенность бедных и богатых классов общества, возникают восстания, кровопролития, борьба за власть, что может привести к возникновению наихудшей государственной системы – тирании.

По мнению Платона, если некое действие делается слишком сильно, то это приводит к противоположному результату.

**Тирания** – наихудший тип государственного устройства, где царят беззаконие.

Так и здесь: избыток свободы при демократии приводит к возникновению государства, вообще не имеющего свободы, живущего по прихоти одного человека – тирана. «Из крайней свободы возникает величайшее и жесточайшее рабство». Тирания – наихудший тип государственного устройства, где царят беззаконие, уничтожение более или менее выдающихся людей, подозрение в вольных мыслях и многочисленные казни под надуманным предлогом предательств, «очищения» государства от всех тех, кто мужественен, великодушен, богат.

## *1.2. Платоновская классификация государственных форм*

С позиции своего идеального государства Платон классифицирует существующие государственные формы на две большие группы:

1. Приемлемые государственные формы.
2. Регрессивные – упадочные.

Первое место в группе приемлемых государственных форм – это его «идеальное» государство. К упадочным, нисходящим государственным формам он относил **тимократию**. В античной Греции к этому типу больше всего относилась Спарта V и VI вв. Существенно ниже тимократии стояла олигархия – власть нескольких личностей, опирающаяся на торговлю, ростовщичество. Главным предметом раздражения Платона является демократия, в которой он видит власть толпы, неблагородного демоса, и тирания, которая в античной Греции начиная с VI в. до н.э. представляла диктатуру, направленную против аристократии.

Отрицательные формы государственной власти Платон противопоставляет своему видению «идеального» общественного устройства. Огромное внимание автор уделяет определению в государстве места правящего класса. По его мнению, правителями «идеального» государства должны быть исключительно философы, для того чтобы в государстве властвовали рассудительность, разум. Именно философы обуславливают благосостояние, справедливость государства Платона, ведь им свойственны «правдивость, решительное неприятие какой бы то ни было лжи, ненависть к ней и любовь к истине». Платон считает, что любое новшество в идеальном государстве неизбежно ухудшит его (нельзя улучшить «идеальное»). Очевидно, что именно философы будут охранять «идеальный» строй, законы от всяческих нововведений, ведь они обладают «...всеми качествами правителей и стражей идеального государства». Именно поэтому деятельность философов обуславливает существование «идеального» государства, его неизменность. По существу, философы охраняют остальных людей от порока, каким является любое нововведение в государстве Платона. Не менее важно и то, что благодаря философам правление и вся жизнь «идеального» государства

будет построена по законам разума, мудрости, там не будет места порывам души и чувствам.

Если в государстве Платона существуют люди, которые занимаются законами и устройством государства, то естественно предположить, что в нем существуют и люди, занимающиеся исключительно земледелием, ремеслом. Действительно, основной закон существования «идеального» государства состоит в том, что каждый член общества обязан выполнять только то дело, к которому он пригоден.

### ***1.3. Разделение общества на классы в утопическом государстве***

В утопическом государстве Платона необходимые для общества виды работ разделены между специальными разрядами граждан, а за основу распределения граждан государства, Платон взял различия между отдельными группами людей соответственно их нравственным задаткам. Однако рассматривал Платон эти различия по аналогии с разделением производительного труда. Именно в разделении труда Платон видит фундамент всего современного ему общественного и государственного строя.

Низший класс объединяет людей, которые производят необходимые для государства вещи или способствуют этому; в него входят самые разные люди, связанные с ремеслом, земледелием, рыночными операциями, деньгами, торговлей и перепродажей – это земледельцы, ремесленники, торговцы. Не смотря на то, что торговцами и земледельцами могут быть совершенно различные люди, все они, по Платону, стоят приблизительно на одной ступени нравственного развития. Внутри этого низшего класса также существует четкое разделение труда: кузнец не может заняться торговлей, а торговец по собственной прихоти не может стать земледельцем.

Принадлежность человека ко второму и третьему классам, а это классы воинов-стражей и правителей-философов, определяется уже не по профессиональным, а по нравственным критериям. Нравственные качества этих людей Платон ставит гораздо выше нравственных качеств первого класса.

Так Платон создает строгую систему разделения людей на разряды. Система немного смягчается возможностью перехода из класса в класс. Переход этот осуществляется под руководством правителей. Характерно, что если даже среди правителей появится человек, больше подходящий для низшего класса, то его необходимо «понизить» без сожаления. Таким образом, Платон считает, что для благосостояния государства каждый человек должен заниматься тем делом, для которого он приспособлен наилучшим образом. Если человек будет заниматься не своим делом, но внутри своего класса, то это еще не губительно для «идеального» государства. Платон считал, что если человек из крестьянина (первый класс) незаслуженно становится воином (второй класс), или же воин незаслуженно становится правителем (третий класс), то это грозит крахом всему государству. Считалось «высшим преступлением» против системы, ведь для блага всего государства в целом человек должен делать только то дело, к которому он наилучшим образом приспособлен. Платон стремится к тому, чтобы уделить гражданам и классам граждан одинаковые права, чтобы оградить свое идеальное государство от смешения классов, от исполнения гражданами одного класса обязанностей и функций граждан другого класса. Три класса в равной мере необходимы идеальному государству и, взятые все вместе, являют великое и прекрасное. При этом основная мысль Платона состоит в утверждении, что потребности граждан, составляющих общество, разнообразны, но способности каждого лица к удовлетворению этих потребностей ограничены. Платон делает вывод, что каждый из нас сам для себя бывает, недостаточен и имеет нужду во многих. Из этого делается вывод, о необходимости возникновения общежития, или города. Совместная работа на благо друг друга.

Для Платона характерно, что значение разделения труда он рассматривает не с точки зрения работника, производящего продукт, а исключительно с точки зрения потребителей. «Работник должен приспособляться к делу, а не дело к работнику».

#### ***1.4. Основные особенности идеального государства***

В построении идеального государства Платон выделяет ещё одну проблему, кроме основной – распада общества на сословия, проблему благой и совершенной жизни общества в целом и его членов. По его мнению, совершенное благо должно обладать четырьмя главными свойствами или добродетелями:

**Мудрость.** Под мудростью Платон понимает высшее знание, или способность дать добрый совет, когда речь идет о государстве в целом. Мудрость – это доблесть, свойственная весьма немногим – философам. По утверждениям Платона, только при правителях-философах государство не будет знать царящего в нем настоящего время зла. Для достижения благоденствия правители должны быть не мнимыми, а истинными философами.

**Мужество.** Оно так же свойственно лишь небольшому кругу лиц, хотя в сравнении с мудрыми этих лиц больше.

**Рассудительность.** В отличие от мудрости и мужества, третья добродетель совершенного государства, есть уже не качество особого класса, а свойство, принадлежащее всем членам государства. Там, где оно налицо, все члены общества признают и соблюдают принятый в совершенном государстве закон и существующее в нем правительство, сдерживающее и умеряющее дурные порывы. Рассудительность приводит к гармоничному согласию лучших и худших сторон.

**Справедливость.** Именно в силу справедливости каждый класс, каждый разряд в государстве и каждый отдельный человек получает для исполнения и осуществления свое особое дело, к которому его природа наиболее способна.

#### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Назовите главное направление исследований и изучения Платона.
2. Сформулируйте понятие тимократия.
3. Сформулируйте понятие демагогия.
4. Сформулируйте понятие тирания.
5. Дайте определение понятию педагогика в прошлые годы и в настоящее время.

6. Из каких понятий состоит «основной закон об идеальном государстве» у Платона?

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Лосев А.Ф. «Жизненный и творческий путь Платона» // Платон, собр. соч., т. 1. - Москва, 1990.
2. Философия древнего мира и средних веков // Идеализм Платона. - Москва; Екатеринбург, 2002.
3. Энциклопедия. Сайт: <http://ru.wikipedia.org/>

## **Тема 2. Аристотель, философ античной Греции**

### ***2.1. Биография Аристотеля***

Аристотель Стагирский, один из величайших философов античной Греции, родился в 384 г. до н. э. в Стагире, греческой колонии во Фракии, недалеко от Афона. От названия города производится имя Стагирит, которое часто давалось Аристотелю. Отец Аристотеля Никомах и мать Фестида были благородного происхождения. Никомах, придворный врач македонского царя Аминты III, прочил своего сына на ту же должность и, вероятно, сам первоначально обучал мальчика врачебному искусству и философии, которая в то время была нераздельна с медициной.

Рано потеряв родителей, Аристотель отправился сначала в Атарней, в Малой Азии, а затем, в 367 году, – в Афины. Там Аристотель стал учеником Платона и в течение 20 лет был участником платоновской Академии. В 343 г. Аристотель был приглашен Филиппом (царём Македонии) воспитывать его сына – 13-летнего Александра. В 335 г. Аристотель вернулся в Афины и создал там свою школу. Местом школы стал гимнасий неподалеку от храма Аполлона Ликейского, поэтому школа Аристотеля получила название Ликей. Читать лекции Аристотель любил, прогуливаясь с учениками по дорожкам сада. Так появилось еще одно название Ликейя – перипатетическая школа (от перипато – прогулка). Представители перипатетической школы помимо философии занимались и конкретными науками (историей, физикой, астрономией, географией).



В 323 г. после смерти Александра Македонского в Афинах начался анти македонский мятеж. Аристотеля, как македонца, не оставили в покое. Его обвинили в религиозном непочитании, и он был вынужден покинуть Афины. Последние месяцы жизни Аристотель провел на острове Эвбея.

В трудах Аристотеля отразился весь научный и духовный опыт Древней Греции, он стал эталоном мудрости, оказал неизгладимое влияние на ход развития человеческой мысли.

Дошедшие до наших дней сочинения Аристотеля делятся по содержанию на 7 групп:

- Логические трактаты, объединённые в своде «Органон»: «Категории», «Об истолковании», «Аналитики первая и вторая», «Топика».

- Физические трактаты: «Физика», «О происхождении и уничтожении», «О небе», «О метеорологических вопросах».

- Сочинения о «первой философии», рассматривающее сущее как таковое и получившее впоследствии название «Метафизики».

- Этические сочинения: «Никомахова этика» (посвященная Никомаху, сыну Аристотеля) и «Эвдемова этика» (посвященная Эвдему, ученику Аристотеля).

- Социально-политические и исторические сочинения: «Политика», «Афинская политика».

- Работы об искусстве, поэзии и риторике: «Риторика» и дошедшая не полностью «Поэтика».

- Биологические трактаты: «История животных», «О частях животных», «О возникновении животных», «О движении животных», а также трактат «О душе».

## **2.2. «О Душе»**

Сочинение Аристотеля «О душе», посвящено теме души. В отличие от своего учителя Платона Аристотель настаивает, что многие состояния души зависят от состояния тела. В самом широком смысле душа является принципом жизни для всех существ, как для растений, так и для животных.

В 1-й книге, Аристотель рассматривает мнения о душе, со-  
бранные предшественниками (Демокрит, пифагорейцы, Платон,  
Фалес).

Аристотель задает ряд вопросов: к какому роду относится  
душа и что она такое; состоит ли она из частей; что сначала нуж-  
но исследовать душу или ее части и тогда нужно ли исследовать  
эти части или же виды деятельности.

Признавая душу **принципом движения**, Аристо-  
тель рассматривает движение как **самодвижение**, которое бы-  
вает четырёх видов: **перемещение, превращение, убывание,  
возрастание.**

Во 2-й книге, рассматривая природу души, Аристотель за-  
трагивает метафизические вопросы. Так он проговаривает опре-  
деления сущности, материи, формы и энтелехии. Так сущность мыслится родом сущего, которая может отожд-  
ествляться с материей или их единством. Отсюда он дает опре-  
деление души как формы и энтелехии тела. У души есть три спо-  
собности: к росту, к ощущению и к размышлению. Исходя из  
наличия этих способностей, различают души растений, животных  
или людей.

В 3-й книге Аристотель утверждает наличие пяти чувств:  
осязание, обоняние, слух, вкус и зрение. Далее он противопо-  
ставляет ощущению мышление, которое состоит в воображении и  
суждении.

### 2.3. «Этика» Аристотеля

«Этика» (учение о нравственности) понималась Аристоте-  
лем как жизненная мудрость, «практические» знания о том, что  
такое счастье и каковы средства для его достижения.

**Согласно Аристотелю** – «всякое рассуждение направлено  
либо на деятельность или на творчество, либо на умозритель-  
ное...».

Это означает, что через мышление человек делает правиль-  
ный выбор в своих поступках, стремясь достичь счастья, претво-  
рить в жизнь этический идеал.

Нравственная деятельность человека направлена на него са-  
мого, на развитие его способностей, его духовно-нравственных

сил, на улучшение его жизни, на осуществление смысла жизни и назначения. В сфере деятельности, которая связана со свободой воли, человек соотносит поведение и образ жизни со своим нравственным идеалом, с взглядами и понятиями о должном и сущем, добре и зле. Этим философ и определил предмет науки, которую он назвал **этикой**.

Заслуги Аристотеля в развитии этики очень велики: он дал имя этой науке, ему принадлежит первый этический труд, он впервые поставил вопрос о самостоятельности этики, построил свою теорию морали. Для его этического учения характерны логический анализ, единство метода рационального осмысления проблем и их эмпирического подтверждения, социальная направленность этического мышления, прикладное, практическое значение.

Говоря об этическом аспекте проблемы взаимоотношений человека и общества, Аристотель пытался найти пути их гармонического взаимодействия в рациональном ограничении личностью всех своих эгоистических потребностей, ориентируя его на общественное благо. Социальная гармония, считал философ, не должна подавлять личных интересов.

Отдавая дань сложившейся традиции, высшим благом Аристотель также считал **счастье**.

**Счастье**, по Аристотелю, – это особое состояние удовлетворенности, которое получает человек от совершенной им добродетельной деятельности. Мораль и счастье должны быть связаны между собой. Аристотель утверждал, что высшего удовлетворения жизнью человек может достичь, только совершая моральные поступки.

Главными условиями на пути к счастью: нравственное и интеллектуальное совершенствование, дружбу, здоровье и наличие внешних благ, активную гражданскую позицию.

В частности, Аристотель в своем учении развил темы о свободе выбора и ответственности в морали, о единстве этики и политики и др. В отличие от теоретической философии этика является практической наукой. Цель этики, говорит Аристотель, – «не познание, а поступки», она учит тому, как стать добродетельным, наилучшим.

### *Принципы бытия*

Основой всякого бытия Аристотель считает так называемую первую материю. Эта первичная материя, однако, не определена (принципиально неопределима) ни одной из категорий, которыми мы определяем реальные (конкретные) состояния сущего. Она образует, собственно, «потенциальную» предпосылку существования. И хотя она является основой всякого бытия, ее нельзя отождествлять с бытием и даже нельзя считать простой составной частью конкретного бытия.

**Основой бытия**, первой материей, по определению Аристотеля, являются четыре элемента: **огонь, воздух, вода и земля**, которые уже встречались в работах до сократовских мыслителей.

Они представляют определенную промежуточную ступень между первой материей, которая чувственно непостижима, и реально существующим миром, который чувственно воспринимаем. У воспринимаемых чувствами вещей (их изучением занимается физика) можно различить две пары взаимно противоположных свойств – тепло и холод, влажное и сухое. Четыре основных соединения этих свойств, по Аристотелю, характеризуют четыре основных элемента: огонь является соединением теплого и сухого, воздух – теплого и влажного, вода – холодного и влажного, а земля холодного и сухого.

Эти четыре элемента – основа реальных (чувственно воспринимаемых) вещей. В то же время Аристотель допускает и возможность замены одного элемента другим, это становится возможным потому, что все элементы являются в принципе (конкретной) модификацией одной и той же первой материи.

Конкретные, существующие (чувственно воспринимаемые) вещи являются результатом взаимодействия всевозможных комбинаций этих элементов. В отличие от первой материи они (как конкретное бытие) постижимы и определены посредством основных категорий. Они суть соединения материи (гиле) и образа, формы (эйдос, морфе). Форма, по Аристотелю, образует из потенциального бытия (первой материи, четырех основных элементов) действительное, реальное бытие. Действительное бытие, таким образом, представляет собой единство материи и формы.

Аристотель в этом учении, которое является, собственно, основой всей его философии и проходит через все его рассуждения, по-новому решает проблему отношения единичного и общего – как отношение двух сторон действительности. Этим он преодолевает разрыв между идеальным и реальным миром, столь разительный в системе Платона.

При изучении конкретных вещей как реального бытия Аристотель говорит о первых и вторых сущностях. Первую сущность он отождествляет с индивидуальным бытием, с субстратом, с конкретной вещью как таковой. Характеризует ее как «то, в чем сказывается все остальное, в то время как сам он уже не сказывается в другом».

Первая, сущность, согласно Аристотелю, выступает индивидуальным, неделимым и чувственно познаваемым бытием. Вторичные сущности более адекватны, считал Аристотель и являются производными от первичных.

Вторичные сущности не постигают конкретное индивидуальное бытие, а являются в большей или меньшей степени родовым либо видовым определением. Аристотель характеризует их так: «...вторичными сущностями названы те, в которых, как в видах и родах, содержатся первые сущности».

Учение Аристотеля о первичных и вторичных сущностях в то же время свидетельствует о критическом отношении автора к сократовско-платоновской концепции идеализма. Если Платон признавал первичными реальным бытием общие и неизменные идеи, то Аристотель подчеркивал приоритет индивидуального, чувственно воспринимаемого. Вторичные сущности, постигающие общее (под влиянием идеалистической традиции, понимаемые как неизменные), являются производными по отношению к конкретному, чувственно воспринимаемому бытию.

Категории сущности (усиа) Аристотель считал основным средством познаваемости мира.
--

Все другие категории служат для их определения.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Назовите основные научные труды Аристотеля.

2. В чем заключается понятие Аристотелем принципа движения, как перемещение, превращение, убывание, возрастание?
3. На чем основывается понятие бытия Аристотелем?
4. Дайте определение понятию счастье по Аристотелю.

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Всемирная история. Энциклопедия. - Москва: Изд-во Аванта, 2004.
2. Аристотель-наука [электронный ресурс]  
<http://ru.science.wikia.com/wiki/>
3. Биография Аристотеля [электронный ресурс]  
[peoples.ru/science/philosophy/aristotel/](http://peoples.ru/science/philosophy/aristotel/)

## **Тема 3. Смит Адам. Философский взгляд на экономическую политику**

### ***3.1. Биография А. Смита***

Адам Смит родился 5 июня 1723 года, в Шотландии. Он был экономистом и философом, его по праву можно считать основателем классической политической экономии. С 1751 года он был профессором в Глазго, а позднее находился на таможенной службе в Эдинбурге, он превратил политэкономия в стройную систему знаний, разработал важнейшие категории трудовой теории стоимости; предположил, что стоимость товара складывается из доходов, которые приносят капитал, земля, труд («классическая триада»). Соответственно этой триаде впервые провел разделение буржуазного общества на классы капиталистов, земельных собственников и наемных рабочих. Экономическую жизнь он выводил, исходя из личных интересов индивида. В не регламентированной свободе занятий и свободной конкуренции Адам Смит видел (здесь он выступает как идеологический предшественник современной свободной экономики) основное условие современной хозяйственной жизни. В своих философских взглядах он примыкал к Юму и видел источник нравственных оценок в симпатии. А. Смит выпустил философский труд по этике «Теория нрав-

ственных чувств», что принесло ему международную известность. Он боролся против аскетической, религиозной морали, так и против морали эгоизма и был близок к кантовским принципам.

Главный труд его жизни «Исследование о природе и о причинах богатства народов», сыгравшей огромную роль в последующем развитии экономической науки.

Широта мнения А. Смита позволила ему включить все лучшее, что было у его современников, англичан и французов. Безусловно, исследования Андерсена, Янга, Юма, Стюарта вошли в основу его теории. Прожив длительное время во Франции, он встречался со многими физиократами, изучая английскую и французскую философию своего времени и практически познавая мир, совершив множество путешествий и установив тесные связи с шотландскими коллегами. Наблюдательность и рассудительность Смита, способность прогнозировать позволили ему занять позицию человека предопределившего экономическую политику многих государств на долгие годы.

### ***3.2. «Исследование о природе и причинах богатства народов»***

Сочинение Смита, «Исследование о природе и причинах богатства народов» вышло в свет в Лондоне в марте 1776 года. В своем вступлении к сочинению А. Смит пишет – «Причина прогресса в области производительности труда и порядок, в соответствии, с которым его продукт естественным образом распределяется между различными его классами и группами людей в обществе, составляет предмет настоящего исследования».

«Исследование о природе и причинах богатства народов» состоит из пяти книг. Основы его теоретической системы, в которой завершены и обобщены многие идеи английских и французских экономистов предыдущего столетия, изложены в двух первых книгах. В первой содержится, по существу, анализ стоимости и прибавочной стоимости, которую Смит рассматривает в конкретных формах прибыли и земельной ренты. Вторая книга носит заглавие «О природе капитала, его накоплении и применении». Остальные три книги представляют собой приложение теории Смита отчасти к истории, а в основном к экономической политике. В небольшой третьей книге речь идет о развитии экономики

Европы в эпоху феодализма и становления капитализма. Четвертая книга – «История и критика политической экономии», в которой восемь глав посвящены меркантилизму и одна – физиократии. Самая большая по объему, пятая книга посвящена финансам – расходам и доходам государства, где изложены взгляды Смита на государство.

«Богатство народов» безусловно, одна из самых интересных книг в истории политической экономии. Как заметил Уолтер Бэдждот, это не только экономический трактат, но и «очень любопытная книга о старых временах».

Она заметно отличается от суховатых аналитических эскизов Кенэ, теорем Тюрго и от «Принципов» Рикардо с их разреженной атмосферой глубокой абстракции.

Смит вложил в свое сочинение огромную эрудицию, тонкую наблюдательность и оригинальный юмор. В книге «Богатства народов» рассказано о колониях и университетах, военном деле и банках, серебряных рудниках и контрабанде, и о многом другом. С современной точки зрения, многое из этого имеет прямое отношение к экономической теории. Для А. Смита, политическая экономика и была всеобъемлющей наукой об обществе.

Основной метод исследования в политической экономии – метод логической абстракции. Выделив в экономике ряд, основных исходных категорий и связав их принципиальными зависимостями, можно далее анализировать все более сложные и конкретные общественные явления. Адам Смит развивал этот научный метод. Он попытался построить свою систему, положив в основу такие категории, как разделение труда, обмен, меновая стоимость, и идя далее к доходам основных классов. Его многочисленные отступления и описания можно в этом смысле рассматривать как фактические иллюстрации, имеющие определенную доказательность и ценность. Но Смит не смог удержаться на этом высоком уровне научного исследования. Описательство, поверхностные представления часто захватывали его, и он оставлял свой более глубокий аналитический подход. Эта двойственность была объективно обусловлена эпохой и местом Смита в науке, субъективно – особенностями его интеллекта. К. Маркс, в связи с этим писал: «Сам Смит с большой наивностью движется в постоянном противоречии. С одной стороны, он прослеживает внут-



ренную связь экономических категорий, или скрытую структуру буржуазной экономической системы. С другой стороны, он ставит рядом с этим связь, видимую наблюдателю в явлениях конкуренции. Видимую связь человеку заинтересованному процессом буржуазного производства».

Оба эти способа понимания у Смита не только уживаются один около другого, но и переплетаются друг с другом и постоянно друг другу противоречат.

### *3.3. Деление буржуазного общества на классы*

К числу бесспорных заслуг Смита, признанных как поклонниками его воззрений, так и противниками, относится разработка важнейших категорий трудовой теории стоимости, в том числе таких понятий, как стоимость, цена, заработная плата, дифференциальная рента, производительность труда и т.д.

Заслуга Смита – разработка важнейших категорий трудовой теории стоимости. Адам Смит первым предпринял попытку поиска законов производства в сфере товарного обмена, движения цен, денежного обращения.

Производительный труд, организованный по капиталистическому способу, Адам Смит считал основным источником прибавочной стоимости. При этом понятием «производительный» Смит определял лишь такой труд, который мог быть овеществлен в материальном продукте, мог создать «прочный продукт». С точки зрения «капиталистического производства» он определял его, по замечанию К. Маркса, «как такой труд, который обменивается непосредственно на капитал».

Адам Смит признавал труд основной субстанцией стоимости – «ее действительным мерилom», отстаивал товарную природу денег. Он справедливо полагал, что деньги являются лишь внешним мерилom стоимости, инструментом товарного обращения, а настоящим ее мерилom и создателем остается труд товаропроизводителя. Деньги Адам Смит относил к оборотному капиталу и, исходя из своей же трактовки основного капитала, утверждал, что деньги сами по себе не представляют какой-либо ценности: «Деньги – великое колесо обращения, великое орудие торговли – хотя и составляют наравне с другими орудиями произ-

водства часть (и притом весьма ценную) капитала, – рассуждал Смит, – не составляют, какую бы то ни было часть дохода общества, которому они принадлежат».

Особое место в теоретическом наследии Смита занимает исследование природы стоимости. По оценке классиков марксизма-ленинизма и их последователей, «классик буржуазной политической экономии» Адам Смит вплотную приблизился к пониманию двойственного характера труда, воплощенного в товаре.

В частности, Смит полагал, что стоимость определяется не только мерой труда, воплощенного в товаре т.е. труда, затраченного на производство товара, но так называемым покупаемым трудом. Стоимость товара, по его мнению, распадалась на три части:

- 1) часть, возмещающую сырые материалы и орудия труда;
- 2) часть, возмещающую заработную плату рабочих;
- 3) «сверхстоимость».

Но, когда речь идет о совокупном национальном продукте – Адам Смит принимает во внимание лишь последние два элемента из названных.

На это противоречие в рассуждениях Смита указывали, в частности, классики марксизма-ленинизма. Так, например, как отмечал В.И. Ленин, Адам Смит утверждал, что стоимость орудий труда, являвшихся по своей сути продуктом прежнего производства, сама разлагается на заработную плату и прибыль, и поэтому не должна включаться в стоимость совокупного национального продукта. При этом металл, железо из которого были сделаны эти орудия труда, не учитывались. Смит, как писал Ленин, выбрасывал «из общественного продукта постоянную его часть (т.е. часть, возмещающую постоянный капитал)».

Большим достижением Адама Смита было также разграничение, и даже противопоставление таких понятий как потребительная и меновая стоимость, стоимость и цена. Разграничение понятий естественной и рыночной цены было весьма прогрессивным для своего времени, поскольку свидетельствовало о возможности познания законов ценообразования, несмотря на постоянные колебания цен свободного рынка. Рыночную цену Смит ставил в зависимость от колебаний спроса и предложения, а естественная цена рассматривалась им как опора ценообразования.

Вместе с тем Смит полагал, что на уровень самой естественной цены влияют также три фактора, воплощенные в стоимости товара, а именно – заработная плата, прибыль и рента.

В целом же можно сказать, что основные выводы Адама Смита по определению природы стоимости и цены были справедливы и не утратили своего значения до сих пор. Вдумчивый, внимательный и относительно беспристрастный наблюдатель, Адам Смит констатировал, что все богатства в конечном итоге стоят лишь определенного количества труда и обмениваются соответственно затратам последнего.

Три части, на которые распадалась стоимость, в соответствии с учением Смита, составляли соответственно доход основных классов общества, а именно – прибыль, заработную плату и земельную ренту.

Адам Смит признавал, что прибыль капиталиста, размер ссудного процента и земельная рента по сути своей являются долей продукта, произведенного трудом рабочих. Прибыль, по его мнению, принадлежала предпринимателям по праву – это было их вознаграждение за производственный риск и затраты капитала. В то же время заработную плату рабочих, он определял, как плату за труд. Что же касается ренты, то ее происхождение Адам Смит оценивал как результат деятельности природы.

Концепция Адама Смита – в цивилизованном мире три крупнейших, первичных и основных класса:

- капиталистов, кто живет на ренту;
- земельных собственников, кто живет на заработную плату;
- наемных работников, кто живет на прибыль.

В соответствии с изложенной выше концепцией Адам Смит делил современное ему общество на три класса, из дохода которых, извлекается, в конечном счете, доход всякого другого класса.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. В чем основной смысл главного труда А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов»?
2. Каковы основные аспекты теории стоимости А. Смита?

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Аникин, А.В. Адам Смит. 1723-1790 / А.В. Аникин. – Москва, 1968.
2. Ленин, В.И. К характеристике экономического романтизма // Ленин В.И. Полн. собр. соч., Т. 2.
3. Полянский, Ф.Я. Адам Смит – основатель классической буржуазной политической экономии // Вестник Московского университета. Серия 7. Экономика. 1973.
4. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - Москва, 1993.
5. Хандруев А.А. Адам Смит // БСЭ. Т. 23. - Москва, 1976.

# РАЗДЕЛ III. ИСТРИЧЕСКИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## ЛЕКЦИЯ 3

### Тема 1. Управленческие революции

#### *1.1. Первая управленческая революция*

Первая революция произошла 4–5 тыс. лет назад – в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке. В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию – превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т.е. менеджеров. Эта трансформация удалась благодаря тому, что жрецы удачно переформулировали религиозные принципы. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы, они не нужны. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву. Достаточно, если верующие ограничатся подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и даже пирогов.

Управление как особый вид человеческой деятельности появляется с первыми искусственными общностями (охотничьей группой, соседской общиной, затем государством). Именно с созданием первых государств появляется и первый слой профессиональных управленцев – менеджеров или социальных менеджеров.

Первоначальное разделение труда осуществлялось по полу и возрасту, что было связано с физиологическими различиями и способностью выполнять различные виды работ. Мужчины были заняты на физически тяжелых работах, женщины и подростки – на более легких, к тому же подростки выполняли те виды деятельности, которые требовали меньших знаний и опыта, а женщины выполняли обязанности по поддержанию очага, уходу за малолетними детьми.

К концу IV тысячелетия до н. э. в Египте и Шумере посевы на полях давали десятикратные, двадцатикратные урожаи. А это значит, что труд каждого человека стал производить значитель-

но больше, чем было нужно для пропитания его самого. Община оказалась в состоянии прокормить помимо работников не только нетрудоспособных, не только создать надежный продовольственный резерв, но и освободить часть своих работоспособных людей от сельскохозяйственного труда.

Первыми людьми, которых общество освободило от непосредственного производительного труда были вожди, первыми наиболее важными видами деятельности освобожденными от производительного труда были организаторами, управляющими, социальными менеджерами, которые в те далекие времена назывались жрецами и вождями.

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли египтяне.

В обществе, где главной целью был порядок, и где были высочайшая централизация и тотальный контроль, а также высокая степень регламентации общественной жизни и, соответственно, существовал огромный управленческий аппарат. Египтяне разработали экстенсивные ирригационные проекты как дополнение к наводнениям Нила, и их инженерное искусство в пирамидах и каналах намного превосходило все то, что греки и римляне делали ранее.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления Египта особо следует выделить самый многочисленный слой профессиональных менеджеров – писцов, которые от имени фараона тщательно следили за движением всех материальных ценностей.

Главным менеджером, от которого зависела судьба всей цивилизации, был фараон.

Приблизительно в тот же период, что и в Египте, основные функции и принципы менеджмента были поняты в древнем Китае. Наряду с признанием необходимости планирования, организации, распорядительства и контроля, китайцы выделили принципы специализации, децентрализации и множественности подходов в решении идентичных проблем. Увидев в управлении один из основных инструментов воздействия на все стороны общественной жизни и изменения ее в требуемом направлении, китайцы создали академию, выпускники которой, как правило, становились управленцами. Таким образом, они начали специа-

лизированную подготовку социальных и хозяйственных менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента.

В это же время была введена система рангов, которые присваивались не на основе наследственного права, а за военные заслуги. Спустя 4 века, в эпоху Хань в общей сложности существовало 20 рангов знатности. Сегодня в США 20 рангов государственных служащих.

Заметный вклад в развитие практики и теории менеджмента внесла еще одна восточная цивилизация – индийская.

Отличительной чертой индийского общества с позднеиндийского времени является своеобразная, не имеющая аналогов в мире система варн, переросшая затем в кастовую.

Индийская цивилизация дает нам и первый известный учебник менеджмента – это найденная в начале XX века книга под названием «Артхашастра», что означает в переводе «учение о хозяйстве и государственном управлении». Она представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль, за деятельностью основных отраслей и предприятий.

В результате на свет явился принципиально новый тип деловых людей – еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело. Оборотливые шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами.

## *Деловые отношения и письменность*

Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические и деловые записи. Некоторые из них, говорит американский историк, автор известного учебника по менеджменту Ричард Ходжеттс, относились к практике управления шумерских священников. Жрецы прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции. Сегодня эти функции составляют содержание управленческого процесса.

Побочный результат управленческой деятельности жрецов – появление письменности. Запомнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось производить непростые расчеты. Из чисто утилитарной надобности родился письменный язык, которым в последствие овладели и низшие слои населения. Проникновение письменности в народные массы происходило не как благотворительная акция жрецов, решивших просветить шумерцев. Рядовые шумерцы овладевали навыками письменного языка в той мере, в какой им приходилось постоянно отвечать на разные запросы, официальные приказы, вести тяжбы, рассчитывать свой бюджет.

В результате **первой революции** менеджмент сформировался как инструмент **коммерческой и религиозной** деятельности, превратившись позже в **социальный институт** и профессиональное занятие.

### *1.2. Вторая управленческая революция*

Вторая революция в области менеджмента произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.). Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Месопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов. Знаменитый свод Хаммурапи, содер-



жащий 285 законов управления различными сферами жизни общества, – ценный памятник древневосточного права и этап в истории менеджмента.

Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования. Даже если бы Хаммурапи не сделал больше ничего, как отметил Р. Ходжеттс, то и в этом случае он занял бы достойное место в ряду исторических персоналий менеджмента. Но он пошел дальше, считает американский историк. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа. Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было явным нововведением.

Суть **второй революции** в менеджменте заключается в появлении чисто **светской манеры управления**, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ **лидерского стиля**, а стало быть, и методов **мотивации поведения**.

### *1.3. Третья управленческая революция*

Только через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон возрождает былую славу и вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605-562 гг. до н. э.) являлся автором не только проектов Вавилонской башни и висячих садов, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. Выдающийся полководец, он прославился и как талантливый строитель, возведший храм богу Мардуку и знаменитые зиккураты – культовые башни.

На текстильных фабриках Навуходоносор применял цветные ярлыки. С их помощью метилась пряжа, поступающая в производство каждую неделю. Подобный метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. В более современной форме этот метод применяется, по сведениям Р. Ходжеттса, и в современной промышленности.

Итак, достижения Навуходоносора II – строительная деятельность и разработка технически сложных проектов, эффективные методы управления и контроля качества продукции – характеризуют третью революцию в менеджменте.

<p><u>Первая</u> управленческая революция – <b>религиозно-коммерческая;</b> <u>Вторая</u> управленческая революция – <b>светско-административная;</b> <u>Третья</u> управленческая революция – <b>производственно-строительная.</b></p>
---

Значительное количество управленческих нововведений можно обнаружить в Древнем Риме. Но самые знаменитые из них – система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг. н. э.) и административная иерархия Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма уже во втором столетии. И сейчас ее считают наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее вклад высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

#### *1.4. Четвертая управленческая революция*

Четвертая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией. XVIII–XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Руководитель-

собственник, т. е. капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т. е. совместных (долевых) владельцев капитала. Вместо единственного руководителя-собственника, несколько наемных менеджеров не собственников, рекрутировавшихся изо всех, а не только из привилегированных классов.

Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

#### *Профессионализация менеджера*

Администрирование – формулирование общих целей и политики компании, а менеджмент – контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкотехнический смысл менеджмента. Демократизация собственности привела к специализации контроля. Прежде собственник контролировал и капитал, и производство. Теперь его заменило общество пайщиков, а контроль над производством был передан в руки сообщества профессионалов. Менеджеры и администрация, назначаемые акционерами, стали их представителями на промышленном предприятии.

Увеличивался объем производства, ускорялись темпы оборота капитала, расширялись банковские операции, сфера сбыта продукции, возник маркетинг. Управление уже не могло оставаться сферой приложения наивного сознания и здравого смысла. Оно требовало специальных знаний, навыков и умений профессионалов. Управление превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, пользованию которыми надо было специально обучаться.

#### *Специализация менеджера*

В фабричную эпоху (XIX век) работа менеджера ограничивалась управлением процессом производства, весьма далеким от научной организации труда. Но позже менеджмент распадается на множество подфункций – планирование, делопроизводство, сбыт, закупки, организацию, статистический анализ производства. Язык догадок и интуиции обретал четкую кальку-

ляционную основу – все переводилось в формулы и деньги. Создается современная система бюджета предприятия.

Таким образом, каждый производственный процесс выделится в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Но как только функций стало много, появилась проблема их координации и соединения на новой основе. А как их объединить? Оказывается, только одним способом – закреплением за каждой функцией штата специалистов (отдела, подразделения), и передачи общих координационных функций менеджеру. Так возникли прообразы нынешних отделов кадров, планового отдела, ОТиЗа, отдела главного технолога и т. п.

Итак, вначале менеджер и собственник – одно лицо. Затем управление отделяется от капитала и производства, вместо одного капиталиста-менеджера возникают два сообщества: акционеры и наемные руководители. Менеджеров много, и каждый следит за конкретной функцией: планированием, производством, снабжением. После этого функция каждого менеджера-специалиста вновь дробится и вместо одного человека появляется сообщество специалистов, которые образуют плановое бюро, конструкторский отдел, бюро контроля. Менеджер отныне координирует работу специалистов. Ученые изобрели особые инструменты координирования деятельности людей, в частности, систему принятия решений, определение целей политики компании, философию управления.

### *Корпоративный менеджмент*

Менеджмент зародился в частном секторе, а не в государственном. Он возник в качестве бизнес-менеджмента. Но по-настоящему он встал на ноги, т. е. явил себя миру как научная и социальная сила, не в средних и мелких фирмах (хотя там свободное предпринимательство было очень развито), а в крупных корпорациях. В таких гигантах (например, «Дженерал Моторс»), годовые доходы которых превышали бюджеты некоторых государств. Благосостояние и государства, и частного сектора все больше зависело от качества управления. Менеджмент притягивал лучшие силы нации, и даже средних способностей люди, пройдя сложный путь управленца, становились со временем выдающимися личностями.

Когда в середине XIX века зарождался современный менеджмент, этот процесс мало кто замечал. Главные бои тогда шли между трудом и капиталом. XIX век так и называли – «поле идеологического противоборства труда и капитала». Революции, стачки, локауты потрясали промышленный мир. XX век называют эпохой противоборства индивида и организации. Весь мир стал одной огромной организацией, в которой главное действующее лицо – бюрократ. Революции и забастовки в развитых странах научились улаживать на договорной основе. Иначе говоря, идеологическое противоборство переросло в управленческое. Сейчас не капиталист противостоит рабочему, а руководитель – подчиненному.

Итак, началом четвертой революции в управлении явилась буржуазная революция, символизировавшая выход на историческую сцену новой фигуры – капиталиста. Когда он обжился и понял, что в одиночку ему не сыграть всю пьесу, возникла новая фигура – наемный менеджер. Стало быть, начало эпохи – появление капиталиста, а ее конец – приход менеджера.

### *1.5. Пятая управленческая революция*

Промышленная революция и классический капитализм в целом все-таки оставались временем буржуа. Менеджер не стал еще ни профессионалом, ни главным героем. Только эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой революцией в управлении. Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.

#### *Вытеснение капиталиста*

Индустриальная революция доказала, что чисто управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические. Хотя многие, в том числе и Адам Смит, в этом сомневались: для них в середине XIX века главным героем оставался менеджер-

фабрикант (капиталист). Уже К. Маркс, написавший «Капитал» в конце 60-х годов XIX века, не верил в историческую перспективу капиталиста, в его способность эффективно управлять сверхсложной экономикой и высокотехнологичным производством.

Однако со временем теории и практики начинают осознавать, что капиталист в управлении производством – фигура отнюдь не самая главная. По всей видимости, он должен уступить свой капитанский мостик. Но кому именно? Маркс полагал, что пролетариату, и не ошибся, поскольку именно пролетариат завоевал господствующие позиции в социалистических странах, включая СССР. Макс Вебер видел его преемником бюрократию, и тоже оказался прав, ибо бюрократия является мощным фактором развития во всех странах мира.

Различие взглядов социолога М. Вебера и экономиста К. Маркса весьма примечательно. И Маркс, и Энгельс видели, что капиталист – фигура переходящая. О том же говорил и Вебер. Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали излишней фигуру индивидуального собственника. Его место занимает бюрократ – государственный чиновник. Укрупнение предприятий и появление акционерной формы собственности способствуют вытеснению индивидуального капиталиста из производства точно также, как ручной труд вытесняется машинным. Энгельс и Маркс призывают капиталиста «уйти в отставку», уступить свое место рабочему классу. Формируется теория социалистической революции. Вебер также предлагает капиталисту подать в отставку, но уступить место менеджерам и бюрократам. Вебер заложил основы теории менеджерской революции и социологии бюрократии.

### ***1.6. Зарождение теории менеджерской революции***

Веберовская концепция бюрократии послужила теоретической платформой менеджерской революции. Хотя некоторые ее ключевые положения, по мнению видного американского социолога М. Цейтлина, восходят к идеям Гегеля и Маркса о сущности и роли корпораций в капиталистическом мире. В конце XIX – начале XX века, когда Вебер создавал социологию бюро-

кратии, теоретики германской социал-демократии Э. Бернштейн и К. Шмидт выдвинули гипотезу о том, что собственность в своей корпоративной форме есть признак наступающего процесса отчуждения сущности капитализма. Согласно этой теории, класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников.

### *Усиление и господство бюрократии*

К тому времени М. Вебер писал и об усилении роли администрации в государственном и частном секторах экономики. Администрация уже захватила господствующие высоты в общественной жизни и превратилась в самостоятельную социальную страту. Сословная сплоченность бюрократии покоится не только на субъективном ощущении принадлежности к данной группе, но и на вполне объективных процессах. В бюрократизированном обществе повышается социальная значимость «чина», своего рода пиетет должности, который защищается административно-правовыми нормами.

Рост бюрократии на самом деле отражал тот факт, что в капитализме XX века управление производством перестало служить прямой функцией собственности на орудия труда. Да и сама собственность теряет индивидуально-частный характер, становясь все больше корпоративно-коллективной. «Люди, господствующие в бюро», монополизируют технику управления и каналы коммуникации. Все чаще они засекречивают информацию под предлогом «служебной тайны», создают такие механизмы поддержания иерархической структуры, которые исключают конкуренцию, выборы и оценку работников по деловым качествам.

Бюрократия несовместима с участием всех или большинства членов организации в принятии управленческих решений. Она считает только себя компетентной в таких действиях, полагая, что управление – функция профессионалов. Чиновники – это, прежде всего те, кто прошел специальную подготовку и занимается управлением всю жизнь. Усложнение управления производством приводит к монопольному захвату ключевых позиций «статусной группой», имеющей свою идеологию и систему цен-

ностей. Происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата. Бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры, и сверх того – в столь жизнеспособный элемент, что практически не поддается уничтожению. Из всего многообразия социальных действий на производстве единственно рациональными и законными признаются те из них, которые осуществляются самой бюрократией или служат поддержанию ее статуса.

### *Менеджеры как социальный класс*

В 1941 г. Дж. Бернхайм пишет книгу «Менеджерская революция», основной пафос которой заключается в том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По существу, его идеи во многом совпадают с мыслями Вебера, с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры. Он считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимой предпосылкой нормального функционирования производства, что менеджеры – такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Бернхайм, это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, то нет и собственности. Но контроль находится теперь в руках менеджеров, а собственности в прежнем ее понимании не существует.

### *Отделение собственности от контроля*

Десятью годами раньше сходный тезис был провозглашен А. Берлом и Г. Минсом. Их работа стала эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: около 65% крупнейших корпораций США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров [66, с. 8, 110]. С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении отделения собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции (МР) получила у Бернхайма, который ввел



и сам термин «менеджерская революция». Если собственность означает контроль, то их разделение означает исчезновение собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование, полагал этот ученый.

Еще более определенно высказался в 1961 г. Д. Белл: частную собственность в США следует считать фикцией. В 1945 г. Р. Гордон при помощи вторичного анализа подтвердил данные Берла и Минса, а несколько позднее Р. Лернер, используя сам метод Берла-Минса применительно к 500 корпорациям, пришел к аналогичным выводам. Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказывает в своей книге «Концепция корпорации» (1946) ведущий теоретик современного менеджмента П. Друкер, предпринявший первое, насколько нам известно, монографическое социологическое исследование крупнейшей корпорации «Дженерал моторс».

### *Менеджмент-бум*

Своего апогея интерес к управлению достиг в середине 50-х годов. Друкер говорит в связи с этим о настоящем менеджмент-буме, когда идея менеджерской революции (МР) охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания. Академическая социология «подключила» теорию МР к объяснению социальной структуры. В 1953 г. П. Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджментский, а Т. Парсонс – о переходе контроля над производством, принадлежавшего когда-то семьям – собственникам корпораций, к управленческому и техническому персоналу. В 1958 г. Д. Белл ввел термин «молчаливая революция» для обозначения МР и дал ей свою интерпретацию. В 1959 г. Р. Дарендорф, виднейший теоретик МР, отмечал, что законная собственность и формальный контроль отныне разделены окончательно и поэтому традиционная теория классов потеряла какую-либо аналитическую ценность. В 60-е годы поток литературы о МР увеличивается, появляются работы Р. Симеонса, Г. Ленски, Э. Гцаденса, Дж. Шумпетера, Р. Самуэльсона, Н. Смелзера.

Провозвестником окончания менеджмент-бума явился известный бестселлер Дж. Тэлбрейта «Новое индустриальное общество». Основной пафос книги американского экономиста со-

стоял в том, что профессиональный менеджмент в больших корпорациях, вооруженный современной техникой, становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство. В 70-е годы менеджмент-бум, по мнению Друкера, оканчивается. Растет недоверие к официальной доктрине МР, которую считают уже чисто идеологическим или философским явлением. Идея менеджерской революции отражает скорее символ веры управляющих, чем новую реальность, которая все больше стала заявлять о себе в 80-е годы.

### *1.7. Грядет ли новая управленческая революция?*

Какова новая реальность менеджмента?

В последние 10-12 лет в США, как пишет П. Друкер в статье «Эволюция в общественной работе», опубликованной в журнале «Америка» (1989, № 394), быстро развивается так называемый «третий сектор». Это не сфера бизнеса, где зародился менеджмент, и не правительственная сфера, куда он затем перекочевал и которую подчинил себе. Речь идет об общественной деятельности рядовых американцев, миллионах добровольцев «Армии спасения», Американской кардиологической ассоциации, организации герлскаутов и десяти тысяч религиозных общин, разбросанных по всей стране и объединяющих до 20 млн граждан.

Число добровольцев, работающих в общественных организациях, быстро растет. Самым крупным работодателем в стране на настоящее время, отметил П. Друкер, является «третий сектор». Добровольцы заняты тем, что ходят от дома к дому и собирают пожертвования, организуют марши мира, подписывают петиции и делают массу других вещей, за которые им никто ничего не платит.

Менеджмент универсален и готов перестроить любую область человеческой деятельности на рациональных началах. Проник он и в «третий сектор». Еще 20 лет назад добровольцами были домохозяйки, пенсионеры и вообще случайные люди, работавшие ради удовольствия, а не ради денег. Но теперь их обучают и инструктируют, отбирают в соответствии со специальными тестами. К добровольцам относятся как к неоплачиваемым сотрудникам, а не как к случайным любителям.

По существу «третий сектор» – альтернатива огосударствлению общественной жизни, превращению ее в формальный придаток и исполнителя указаний «сверху». А раз так, то у добровольного движения – новой формы участия в общественной жизни – большое будущее во всех странах. Возможно, это и есть зарождения новой революции в менеджменте.

### *1.8. Управленческие революции в России*

События произошедшие в нашей стране в течение последних 80 лет в рамках управленческих социальных и политических преобразований, можно рассматривать как революционные, инновационные, востребованные временем.

В XX веке Россия дважды совершала крупномасштабный переход от одного типа общества к другому. В 1917 г. она перешла от капитализма к социализму, а в 1991 г. совершила обратное движение – от социализма к капитализму. В том и в другом случае глобальный переход представлял собой, прежде всего управленческую революцию. Изменение социальных и экономических устоев общества в 1917 и в 1991 гг. происходило «сверху» и представляло собой не естественно-историческое развитие, а планируемый и управляемый политической элитой переворот.

В первой и во второй управленческой революциях выгоды от переворота получила, прежде всего, небольшая группа людей, стоящая у власти. В 1917 г. это была большевистская элита, ориентированная на установление диктатуры пролетариата и отвергавшая ценности западного общества, а в 1991 г. – демократическая элита, отвергавшая ценности большевизма и пытавшаяся установить в стране политический плюрализм западного типа.

Таким образом, первая и вторая управленческая революции совершались с диаметрально противоположных позиций, преследовали разные цели, ориентировались на различные идеалы и принципы. И первая, и вторая революции совершались «сверху» меньшинством населения. В том и в другом случае революцию совершала группа интеллектуалов, стоящая в оппозиции к правящей политической элите: в 1917 г. – в оппозиции к временному буржуазному правительству, в 1991 г. – в оппозиции к советскому партийному руководству. После того как революция сверша-

лась, находящиеся в оппозиции интеллектуалы захватывали власть и становились правящей управленческой элитой.

Через некоторое время (примерно 5-7 лет) в правящей элите намечался серьезный отход от провозглашенных целей и идеалов. В.И. Ленин повернул от идеалов коммунизма к принципам капитализма и провозгласил новую экономическую политику (НЭП). Б. Ельцин через такое же количество лет отошел от шоковой терапии и повернул к новой социальной политике. В ее основе лежали принципы, которых придерживались коммунисты.

Таким образом, после первой и второй управленческих революций оппозиционное меньшинство, которое захватывало в России власть, через короткое время отказывалось от первоначальных идеологических, а иногда и политических, претензий и превращалось в группу обычных функционеров и чиновников, для которых главными вопросами были удержание власти в своих руках и решение насущных хозяйственных вопросов. Из группы утопистов-прожектеров властвующая элита превращалась в группу прагматиков-реалистов, занимающихся решением хозяйственных и социальных вопросов.

Как только в управленческой элите происходил перелом в сторону прагматизма, немедленно открывались курсы повышения квалификации и обучения менеджеров основам науки управления. В начале 20-х годов В.И. Ленин открыл в стране около 10 научных институтов менеджмента и НОТ, которые в течение 5-7 лет совершили ряд выдающихся научных открытий и приобщили тысячи руководителей к принципам западного менеджмента. В начале 90-х годов при косвенной поддержке Б. Ельцина в России открылись сотни школ бизнеса и менеджмента, в которых тысячи русских менеджеров познакомились с современными достижениями западного менеджмента. Десятки и сотни менеджеров отправились на стажировку в Европу и США.

Управленческие революции происходили и в других странах мира. В 1941 г. Бернхайм описал процесс вытеснения класса капиталистов-собственников классом менеджеров-несобственников и назвал его управленческой революцией. Эта революция обозначила важную веху в развитии западного общества – переход от индустриального общества к постиндустриальному обществу, в котором ключевые позиции принадлежат инженерам, програм-

мистам, служащим и менеджерам. Можно ли говорить о том, что в России происходила такая же управленческая революция, какая описана Бернхаймом?

В США управленческая революция обозначала отделение собственности от контроля над производством, вытеснение капиталистов менеджерами с ключевых позиций в обществе. В то же время в России в 1917 г. большевики отстранили класс капиталистов от контроля над производством и поставили управлять предприятиями рабочих, т. е. наемных работников. С формальной точки зрения, в России произошло то же самое, что и в США – вытеснение класса собственников на периферию общества. Однако на самом деле между американской и русской революциями есть серьезные различия. Американская революция была мирной, а русская – военной, которая закончилась гражданской войной и уничтожением нескольких миллионов человек; были уничтожены класс капиталистов и старая страта менеджеров. Власть в обществе в России, как и в Америке, получили не собственники. Но это лишь формальное сходство. В России класс капиталистов уничтожили, а в США оставили в живых. В России после революции собственность осталась в руках государства, а в США – в руках граждан.

В результате управленческой революции 1991 г. государственная власть стала вновь частной. Произошел обратный переворот: в Россию вернулся класс капиталистов-собственников. Кто они такие? В составе современной управленческой элиты России 70% партийной номенклатуры, 15% интеллигенции, ставшей бизнесменами, 15% криминалитета («теневики»), которые еще при социализме встали на путь незаконного обогащения и предпринимательства. Дети и внуки большевиков, которые в 1917 г. изгнали капиталистов, а в 1991 г. вернули класс капиталистов в страну и сами с удовольствием превратились в капиталистов.

Таким образом, в результате второй управленческой революции контроль над производством перешел от наемных работников, роль которых при Советской власти выполняли партийные чиновники, к частным собственникам. Этот процесс противоположен описанному Бернхаймом. Цели и объективные результаты второй управленческой революции в России были прямо проти-

воположны целям и результатам первой управленческой революции. Однако содержание первой и второй революций оставалось как переход политической и экономической власти от одной части управленческой элиты к другой.

Ни первая, ни вторая революции в России не привели к созданию рыночного общества западного типа. Несмотря на то, что в ходе первой и второй революций кадровый состав управленческой элиты обновлялся на 70-80%, принципы и методы руководства экономикой и людьми оставались старыми.

Таким образом, при всех управленческих революциях в России сохранялась преемственность типа управления, методов и приемов управления, но не сохранялась преемственность кадрового состава. Ни одна управленческая революция не разрушила традиций косности и рутины, которые складывались на протяжении тысячи лет в русском менталитете руководителей и которые превратились в устойчивую традицию.

Итак, рассмотрены пять управленческих революций, коснувшиеся судьбы России. Не все значительные события в истории менеджмента попадают под наименование «революция». К примеру, первые школы управленцев зародились еще в Древнем Египте, хотя о профессиональной подготовке менеджеров стали говорить лишь в XX веке. Возможно, египетские школы чиновников и не произвели революции в менеджменте, но они, несомненно, заслуживают внимания.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Перечислите названия и значения управленческих революций.
2. Какие революции в России происходили и каков их статус?

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. - Москва: Академический Проект, 2000. - 352 с. - (Gaudeamus).

## РАЗДЕЛ IV. РАЗВИТИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

### ЛЕКЦИЯ 4

#### Тема 1. Основные школы управления

##### *1.1. Школа научного управления*

Рационалистическая школа (1885-1920 гг.) связана с работами Фредерика Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбретт, Генри Ганта, Г. Эмерсона, Г. Форда.

Методология школы:

1. Создатели школы считали, что используя наблюдение, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

2. Первой фазой методологии были анализ содержания работы и определение её основных компонентов. Так, Гилбретты изучали операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометражом, фиксирующим интервалы до 1/200 секунды, чтобы определить время, необходимое на конкретное движение при выполнении работы.

Отношение к человеческому фактору:

1. Систематическое стимулирование работников с целью их заинтересованности в росте производительности труда и объёмов производства.

2. Введение перерывов в производстве, в том числе для отдыха.

3. Установление выполнимых производственных норм, и дополнительные платежи тем, кто превосходил их.

4. Признавалась важность отбора людей физически и интеллектуально соответствовавших выполняемой работе, обучение работников.

Отделение функций менеджмента от производственных:

1. Выступали за отделение управленческих функций анализа и планирования от фактического выполнения работы;

2. Определили деятельность по управлению как определённую специальность, которая необходима для успеха организации;

3. Управление стало признаваться как отдельная область профессиональной деятельности, хотя представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого.

### *1.2. Административная (классическая) школа*

Административная школа (1920–1950 гг.) связана с работами Анри Файоля (руководитель французской компании по добыче угля), Линдала Урвика (консультант по вопросам управления в Англии), Джеймса Муни (вице-президент компании Дженерал Моторс), А. Рейли, Л. Гьюлика, У. Ньюмана, Л. Аллена, М. Вебера.

Цель школы – создание универсальных принципов управления, следование которым приведёт организацию к успеху.

Разработали две категории принципов управления:

1. Связанные с разработкой рациональной системы управления организацией. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. Определяя основные функции бизнеса, как финансы, производство и маркетинг были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на группы и подгруппы.

2. Связанные с построением структуры организации и управления работниками. Рациональная бюрократия Макса Вебера.

Особенности школы:

1. Представители школы имели непосредственный опыт руководителей высшего звена в большом бизнесе;

2. Исследования были направлены на повышение эффективности работы всей организации;

3. Представители школы старались оценить деятельность организации с точки зрения широкой перспективы, определить общие характеристики и закономерности организаций.

Анри Файоль сформулировал 14 принципов управления (см. лекция 7 Анри Файоль, раздел 1.3, стр.103).



### ***1.3. Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.) и поведенческие науки (1950 г. – настоящее время)***

Представители школы человеческих отношений: Мэри Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу. Представители более позднего (поведенческого) направления школы: К. Аджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцбер, Ч. Бернارد и др.

Особенности школы человеческих отношений:

1. Осознание человеческого фактора как основного элемента эффективной организации (в отличие от предыдущих школ);

2. Эксперименты Э. Мэйо (хоторнские) открыли новое направление в теории управления. Чётко разработанные рабочие операции и хорошее вознаграждение не всегда ведут к росту производительности труда, в отличие от сил, возникающих в ходе взаимодействия между людьми;

3. Более поздние исследования (А. Маслоу и др. психологов) позволили понять причины этого явления. Мотивами поступков людей являются не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично удовлетворены с помощью денег (общение, уважение, самовыражение).

Особенности развития взглядов на управление в поведенческих науках:

1. Представители этого направления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти, авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций, изменения содержания работы и качества трудовой жизни (КТЖ);

2. Помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями;

3. Основная цель школы – повышение эффективности организации за счёт повышения эффективности использования её человеческих ресурсов;

4. Главное – правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и продуктивность труда.

#### ***1.4. Школа науки управления (количественных методов) (1950 г. – настоящее время)***

Представители: Р. Акофф, Л. Фон Брталанфи, С. Бир, Ф. Гольдберг, Д. Форсрестер, Р. Люс, Л. Клейн.

Особенности школы:

1. Формирование школы связано с возникновением кибернетики и исследований операций, которые сводились к разработке способов количественного анализа как целостного, без выделения её частей. По своей сути исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации;

2. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию разрабатывает модель ситуации. Модель – форма представления реальности, упрощающая её, облегчающая понимание её сложностей (карта, глобус). После создания модели переменным задаются количественные характеристики (значения), что позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними;

3. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Компьютер позволил исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности. Это модели, встречающиеся в менеджменте: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития и др.

Теория принятия решений – дальнейшее развитие идей школы управления.

Основные направления:

1. Разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях;

2. Создание алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;

3. Разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства, моделей баланса затрат и выпуска, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития.

## *1.5. Научные подходы к менеджменту*

В настоящее время существуют различные подходы к менеджменту. Наиболее известные и широко применяемые:

**1. Системный подход.** Позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов. Первоначально теория систем была применена в точных науках и технике. В менеджменте стала применяться с конца 50-х гг., что явилось успехом школы науки управления. Основоположником являлся Л. фон Берталанфи. Исходным положением системного подхода является понятие цели, наличие которой – важнейший признак организации, по которому данная система отличается от других. Системный подход – это не набор каких-либо принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организациям и управлению.

Система – это некоторая целостность, состоящая из отдельных взаимосвязанных частей (элементов) каждый из которых вносит свой вклад в характеристику целого (все организации являются системами в управлении).

Типы систем:

- закрытые – имеют жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от окружающей ее внешней среды;
- открытые – характеризуются взаимодействием с окружающей (внешней) средой и способны адаптироваться (приспосабливаться) к ней.

Любая система состоит из подсистем. Подсистема – крупная составляющая сложных систем, сама являющаяся системой. В организации подсистемы – это отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

Модель организации как открытой системы:

а) организация получает из внешней среды: информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы – эти компоненты называются входами;

б) в процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукции или услуги – это выходы;

в) если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования получается добавочная стоимость входов, в результате появляются многие дополнительные выходы, такие как

прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации и др.

**2. Процессный подход.** Был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали их как независимые друг от друга. Процессный подход же рассматривает их как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других – это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций и представляет собой процесс управления.

Существуют разные точки зрения на функции менеджмента:

а) А. Файоль выделял пять функций:

- предсказывание и планирование;
- организация (организовывает);
- распоряжение;
- координирование;
- контролирование.

б) в современной литературе выделяют следующие функции менеджмента:

- планирование;
- организация;
- распорядительство;
- мотивация;
- руководство;
- контроль;
- координация;
- коммуникация;
- исследование;
- оценка;
- принятие решений;
- регулирование.

в) в общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций:

- планирование (подготовка и принятие управленческого решения);
- организация;

- мотивация;
- контроль.

Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, предполагающая возможность влияния на отдельных работников и группы так, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для достижения успехов организации.

**3. Ситуационный подход** (мышление об организационных проблемах и их решениях). Особенности ситуационного подхода:

а) возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям;

б) центральным моментом является ситуация – конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время;

в) руководители могут лучше понимать, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации;

г) подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации более эффективно;

д) подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методология ситуационного подхода к менеджменту:

- менеджер должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;

- менеджер должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения данной методики или концепции в конкретной ситуации;

- менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

- менеджер должен уметь отбирать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, для кон-

кретный ситуаций, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем.

Субъект и объект менеджмента, их взаимосвязь.

Субъект менеджмента – это человек или группа людей, создающих управленческие воздействия в рамках организации и в целях реализации ее целей и задач. Объект менеджмента – это все то, на что ориентированы управленческие воздействия субъекта менеджмента. Объектами менеджмента могут выступать персонал организации, ее конкуренты, финансы организации, производство, сбыт, поставщики ресурсов, информация т.д. Субъекты и объекты менеджмента представляют собой в совокупности систему управления организации.

### *1.6. Функции менеджмента*

Менеджмент часто используется как синоним управления, что является ошибочным. По старой традиции принято считать основными функциями менеджмента:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- регулирование.

Но всё же реальными основными функциями именно менеджмента (топ менеджмента, менеджмента среднего звена, менеджмента нижнего звена), а не управления, **являются:**

- разработка (планирование);
- создание (организация);
- управление (максимально эффективное использование);
- контроль.

### *1.7. Принципы и функции управления*

Менеджмент, на любом уровне – это сложная комплексная **система**. Например, для производственной организации управляющий должен постоянно заботиться о доле рынка, предвидеть требования заказчиков, обеспечивать точные сроки поставок, выпускать продукцию всё более высокого качества, назна-

чать цены с учётом условий конкуренции и всячески заботиться о поддержании репутации фирмы у потребителей. Внутри организации – добиваться роста **производительности труда** путём улучшения планирования, более эффективной организации и автоматизации **производственных процессов** и одновременно Учитывать требования профсоюзов, сохранять конкурентные позиции на рынке, обеспечивать акционерам дивиденды на таком уровне, чтобы не терять их доверия, и оставлять фирме достаточный объём нераспределенной прибыли для обеспечения ее роста. Важной задачей управления является объединение, интеграция всех сторон и аспектов деятельности организации и участков, их частных целей, для достижения общей цели данной системы.

*Теория управления* применяет научные методы анализа с целью выработки определенных методов и рекомендаций для практики управления. Эффективное применение этих методов и рекомендаций зависит от сочетания конкретных обстоятельств, условий. Так, например, японский опыт использования «кружков качества» не нашел широкого применения в условиях американской промышленности из-за различий социальных отношений на производстве. Поэтому одним из важных условий эффективности управления (то есть достижения целей организации с минимальными затратами) является адекватность (соответствие) применяемых методов управления внешней и внутренней среде функционирования организации. Методы управления, применяемы в социалистическом государстве, не приемлемы в условиях рыночной экономики. Методики применяемы в условиях стратегического управления (армия, концерн) не эффективны в меньших организациях и где есть собственник. Методы управления директивные и методы в маркетинге и менеджменте могут послужить наглядным примером, но найти применение в прямом назначении было бы не целесообразно.

Есть такое понятие как камлание.

Под камланием понимается руководящая деятельность, не дающая какой-либо результат. Такая деятельность может быть безопасной только в условиях устойчивой экономики. Под «воздействием» понимается руководящая деятельность, приводящая к изменению организационных структур, условий внешней и внутренней среды организаций, но не обеспечивающая достижение

поставленных целей. В большинстве случаев такая деятельность создает опасность для жизнедеятельности организации.

Таким образом, руководящие действия, не обеспечивающие достижения поставленной цели, не являются управлением.

Три основные функции менеджмента: управление бизнесом по повышению его эффективности, управление менеджерами и управление работниками и работой – обусловлены комплексной природой бизнеса – специфика профессии менеджера заключается в том, чтобы выполнять эти три функции одновременно. В соответствии с основными целями и задачами фирмы функция управления бизнесом является центральной, объединяющей все функции – управлять бизнесом – значит находить оптимальное равновесие между его разнообразными потребностями и целями.

По определению Р. Аккофа, системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых имеет свои собственные цели.

Фундаментальный принцип управления, открытый У. Эшби, является закон необходимого разнообразия в соответствии с которым уровень разнообразия управляющей системы должен соответствовать уровню разнообразия управляемой системы.

Организация не может быть способной быстро и эффективно обучаться, если такой способностью не обладает ее руководство. В целом закон необходимого разнообразия для управления фирмой определяет, что для успешного противостояния среде, сложность и быстрота решений в фирме должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих во внешней среде. Согласно Ст. Бирю классификация любых систем с позиций кибернетики, предусматривает два критерия:

а) по степени сложности: простые динамические системы, сложные системы, хорошо структурированные и очень сложные, слабо структурированные, поддающиеся аналитическому описанию поддающиеся описанию;

б) по различию между детерминированными и вероятностными системами.

К классу очень сложных вероятностных систем относятся фирма, мозг и экономика.



Кибернетика предлагает механизм обратной связи как выход из противоречий вероятностных управляющих и управляемых систем. Регулятор с обратной связью гарантирует компенсацию возмущений не только определённого вида, но и любых возмущений. В этом и заключается важность принципа обратной связи для управления промышленным производством, являющимся очень сложной системой, не поддающейся детальному описанию.

### ***1.8. Социально-экономические функции и цели менеджмента***

Оценка места и роли менеджмента в общественном производстве и формулировке проблем экономического развития является задачей не только экономики, но и ряда других общественных наук (социологии, политологии и т. д.). Теория институциональной экономики, возникшая на стыке экономики, социологии, права и истории, ориентирована на изучение формальных и неформальных норм, структурирующих взаимодействия между индивидами в разных сферах повседневной активности.

Структурно-функциональный подход представляет собой конкретизацию идей теории систем и системного анализа применительно к различным сферам экономики (включая менеджмент), которые рассматриваются как составные и взаимодействующие части социальной системы высшего порядка – общества. Системные функции взаимообусловлены и не существуют отдельно друг от друга: не может быть экономики без политики, культуры, технологии и т. д. Понятие системных функций организации основывается на жизнедеятельности всего общества как социального целого.

Понятие структуры обычно соотносится с понятием системы, причём структура выражает лишь то, что остаётся устойчивым при различных преобразованиях системы. Основные свойства системы при этом относятся к классу свойств целостности или эмерджентности, они присущи системе в целом, возникают при образовании из частей, исчезают вместе с ней и не могут быть объяснены исходя из свойств отдельных частей, без обращения к связям между ними. При взаимодействии двух или более систем возникают синергетические эффекты, обусловленные

стремлением каждой из них к положению равновесия, параметры и свойства которого обусловлены исходными состояниями каждой системы. Но именно эти свойства играют определяющую роль с точки зрения управляющих воздействий на социально-экономическую систему, в том числе воздействий, предполагающих структурную или функциональную перестройку всей системы или элементов её структуры в соответствии с целями и интересами общества. Отсюда следует, что важной задачей науки является познание структур социально-экономических систем как носителей эмерджентных свойств, определяющих основные характеристики их поведения.

Исходя из того, что функции подсистем социально-экономической системы реализуются через соответствующие институциональные формы и процессы, конкретизацию структурно-функционального подхода к анализу системных функций менеджмента как институциональной структуры можно представить следующими концепциями:

- менеджмент рассматривается как одна из подсистем общественного производства и социально-экономической системы в целом;
- реализация его системных функций, составляет специализированный вклад менеджмента в жизнедеятельность общества;
- менеджмент на уровнях развития общественного производства и его текущего функционирования может рассматриваться как институциональный процесс, осуществляемый посредством управленческих решений, результатом которых становятся издержки и доходы производства, с одной стороны, и создание материальных благ и услуг – с другой.

Положения и анализ системных функций менеджмента отражают место и роль менеджмента в обществе.

Менеджмент как подсистема имеет видовые характеристики, определяющиеся условиями конкретного производства.

**Системный подход** к проблемам менеджмента неизбежно приводит к необходимости поиска значимого набора функциональных императивов, от уровня осуществления которых зависят

выживание коммерческих предприятий, эффективность их и всего общественного производства.

На протяжении всего советского периода преобладающая роль в экономике принадлежала планово-производственной функции и элементам, непосредственно связанным с её исполнением. Сейчас в России явно просматривается экспансия банковской сферы, которая пытается подчинить себе остальную экономику. А это значит, что явно или неявно в каждой социально-экономической системе устанавливаются уникальные системные функции менеджмента, играющие не последнюю роль в достижении целей общественного производства.

Наличие собственных целей – основное отличие организации от других искусственных систем, созданных человеком.

Влияние социально-экономической среды на системные функции менеджмента происходит когда менеджеры принимают решения на микроуровне, которые принимаемые государством, являются макроуровневыми, формирующими внешнюю среду предприятия. В этих условиях цели начинают переориентироваться с роста на *достижение развития предприятия*. П.Ф. Друкер определил, что менеджмент нужно ориентировать на укрепление предприятия в отрасли, а не на рост объемом производства.

Менеджмент предприятия – грамотное руководство, позволяет мотивировать сотрудников для достижения наиболее эффективного результата.

### ***1.9. Элементы системы менеджмента***

- Цели организации.
- Организационная схема подчинённости.
- Подразделения.
- Показатели оценки результативности деятельности (KPI).
- Регламенты работы.
- Система измерений деятельности.

#### **Составные части менеджмента**

Крупная компания одновременно ставит и решает комплекс взаимосвязанных задач, для чего создаётся несколько подсистем в системе менеджмента:

- Управление проектами.
- Управление персоналом.
- Управление качеством.
- Маркетинг.
- Инновационный менеджмент.
- Финансовый менеджмент.
- Стратегический менеджмент.
- Инвестиционный менеджмент.
- Риск-менеджмент.
- Информационный менеджмент.
- Экологический менеджмент.

### ***1.10. Стратегическое управление***

*Стратегическое управление* – деятельность, направленная на достижение стратегических целей с помощью стратегических инструментов.

Стратегическими целями могут быть – любые природные ресурсы, географические области, новое качество, лидерство по тем или иным ключевым конкурентным параметрам.

Стратегическими инструментами выступают – капитал и любой привлекаемый финансовый ресурс, любые материальные и нематериальные активы, организационно-кадровые и сырьевые ресурсы, внешняя и инвестиционная политики организации, оборудование, ключевые знания и технологии.

Особенностями стратегического управления являются специальные приёмы и способы достижения стратегических целей, не очевидные с точки зрения линейного менеджмента. Например, сбережение ресурсов в условиях рыночного кризиса может потребовать принятия мер по сокращению издержек – увольнение квалифицированного персонала, переезд или перевод производства в менее затратное, но неудобное место, которые обычно вступают в противоречие с целями линейного менеджмента. Также, например, получение заёмных средств в виде кредита или облигационной эмиссии является решением стратегического типа, поскольку представляет собой возмездное и срочное привлечение стратегического инструмента – финансового ресурса.

## 1.11. Модели менеджмента

Совокупность идей, лежащих в основе системы управления той или иной организации, называется моделью менеджмента.

На формирование модели менеджмента оказывают влияние религиозные, географические и политические факторы. В управленческой науке выделяются следующие модели менеджмента.

*Азиатская модель менеджмента.* Основным фактором, повлиявшим на формирование азиатской модели менеджмента, является буддийская философия. Мировосприятие на Востоке в корне отличается от европейского, поэтому применение в странах Азии управления по западному образцу было невозможно.

Характерными особенностями азиатской модели менеджмента являются:

1. Внутрифирменные и межфирменные отношения, строящиеся на доверии и взаимопонимании руководителей компаний;
2. Сравнительно высокий уровень образования персонала;
3. Ориентация на доверие партнёров друг к другу;
4. Осознание совместного вклада в развитие организации.

Основой азиатского менеджмента служат дружные отношения в коллективе. Главное отличие от американского стиля менеджмента заключается в способе проведения переговоров бизнесменами, которые в процессе обсуждения затрагивают все вопросы, постепенно приближаясь к самой сути дела. Причина этого объясняется стремлением сначала достичь доверия, а уж потом решать основные проблемы. Существенно отличаются распорядок дня и философия менеджеров различных моделей.

Так, *японский менеджмент* предполагает:

1. Проведение рабочего времени только в форменной одежде;
2. Обязательное награждение за успехи в труде;
3. Функционирование и развитие «кружков качества»;
4. Организацию общей столовой для руководителей и рабочих;
5. Использование практики пожизненного найма.

*Западная модель менеджмента.* В основе данной модели менеджмента лежат следующие принципиальные положения: индивидуальная ответственность; самоутверждение руководителей отдельных подразделений на предприятии.

Основными участниками западной модели менеджмента выступают владельцы, акционеры, менеджеры, правительственные организации, биржи, консалтинговые фирмы.

*Западная модель* менеджмента характеризуется:

1) отсутствием у сотрудников чувства преданности своей работе;

2) единоначалием руководителя в принятии решения (подчинённые только помогают ему выбрать решение на основе анализа издержек производства, сбыта);

3) разграничением деловых и личных отношений.

В западном менеджменте выделяются американский, английский и немецкий менеджмент. Американский менеджмент предполагает реализацию следующих положений:

1) менеджеры действуют прямолинейно; менеджеры прибегают к приказу при согласовании решения на переговорах;

2) менеджеры не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса.

*Английский менеджмент* ориентируется:

1) на издержки производства (стремление к их постоянному сокращению);

2) на разработку новых наукоёмких изделий, тщательное проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;

3) гибкость в использовании технологических процессов.

*Немецкий менеджмент* характеризуется следующими особенностями:

1) дальновидностью, высокой дисциплиной;

2) длительным процессом внедрения новшеств, модернизации производства;

3) осуществлением руководства компанией двумя структурами: правлением и наблюдательным советом.

Каждая модель менеджмента, используемая на предприятии, накладывает свой отпечаток на процессы управления в организации: изменяются механизмы принятия управленческих решений, организационные структуры управления, приоритеты управления и планирования; изменяются механизмы реализации всех функций и методов управления в организации.

Можно сказать, что каждая модель менеджмента приводит к различному уровню экономической эффективности хозяйственной деятельности организации.

Система знаний об управлении организациями и социально-экономическими системами формируется на базе различных наук. В политической экономике, в праве, в психологии и во многих других науках имеются разделы, связанные с управлением. Ряд конкретных научных дисциплин специально изучают определённые функции управления: планирование, вопросы учёта и принятия решений, обработку информации и т. д., обобщая практический опыт и разрабатывая более совершенные формы и методы в целях повышения эффективности управленческой деятельности. Особое значение в этой связи приобретают количественные методы и модели принятия решений.

#### **Дополнительная литература по теме:**

1. Бир, С. Мозг фирмы - Brainofthefirm / С. Бир. - 2-е изд. - Москва: URSS, 2005. - С. 416.

2. Горшков, А.Ф. Компьютерное моделирование менеджмента: учебник / А.Ф. Горшков, Б.В. Евтеев, В.А. Коршунов, В.А. Титов, Е.Б. Фролов. - 2-е изд. - Москва: Экзамен, 2007. - С. 672. - ISBN 978-5-377-00480-6.

3. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке = Challenge management in 21 century. - Москва: «Вильямс», 2007. - С. 272. - ISBN 0-7506-4456-7.

4. Друкер, П. Практика менеджмента = The Practice of Management. - Москва: «Вильямс», 2007. - С. 400. - ISBN 0-7506-4393-5.

5. Кравченко, А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. - КноРус, 2009. - ISBN 978-5-406-00011-3.

6. Маршев, В.И. Наука об управлении хозяйством / В.И. Маршев // Всемирная история экономической мысли: В 6 томах; гл. ред. В. Н. Черковец. - Москва: Мысль, 1987. - Т. I. От зарождения экономической мысли до первых теоретических систем политической жизни. - С. 502-507. - ISBN 5-244-00038-1.

7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента = Management. - 3-е изд. - Москва: Вильямс, 2007. - С. 672. - ISBN 0-06-044415-0.

8. Переверзев, М.П. Менеджмент / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. - 2-е изд., переработанное. - Москва: ИНФРА-М, «Высшее образование», 2011. - С. 330. - ISBN 978-5-16-003239-9.

## ЛЕКЦИЯ № 5

### Тема 1. Менеджер и его функции

С развитием рыночной экономики, в частности в нашей стране, термины «менеджмент», «менеджер», быстро и прочно вошли в нашу жизнь и наш словарный обиход, заменив такие термины, как «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор». Хотя все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин управление имеет более широкий смысл.

Вообще, «управление» – это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер.

Но, прежде чем говорить о менеджере и его функциях, надо ввести понятие «менеджмента». Этот термин возник от американского management – управление.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Это понятие более узкое и применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами, а уровне фирмы, дей-



ствующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Если немного раскрыть определение «менеджмента», то мы увидим, что в него входит:

- изучение рынка (спроса, потребления), т.е. маркетинг и прогнозирование;

- производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;

- управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Ведь основная функция менеджмента, это умение достигать поставленных целей. В мелких фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных – менеджер (организатор, управляющий, руководитель). С одной стороны, в связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контролировать их выполнение на более низких ступенях, к тому же, у него много других дел, более глобальных задач и проблем. С другой стороны, профессиональный менеджер решит многие проблемы зачастую лучше директора. Так что менеджер порой является важнейшим человеком на фирме. Например:

В 1981 г. компания «Крайслер» пригласила на должность высшего управляющего известного профессионала-менеджера Ли Яккоку. Суть сделки состояла в том, что «Крайслер» в 1980 г. понес убытки в размере 1,1 млрд долл., оказавшись на грани банкротства. Ли Яккока в то время занимал 1-ое место в списке наиболее преуспевающих бизнесменов. Переговоры не ладились, т.к. Ли Яккока никак не соглашался на переход в «Крайслер» несмотря на фантастическую зарплату, предложенную ему. Разногласия состояли в правах его управления на «Крайслере». Пока эти права не были гарантированы, Ли Яккока слышать не хотел о переходе. В конце концов на «Крайслере» согласились с тем, что лучше дать неограниченные права человеку, знающему, как вывести компанию из кризиса, чем потерять престиж, а затем и компанию. И что же? За три года после упадка «Крайслер» достиг наивысшего уровня производства и качества автомобилей за

всю историю своего существования, а с 1985 г. от года к году стал отвоевывать дополнительную долю американского и мирового рынка.

Этот пример показывает, насколько важна профессия менеджера, и что может сделать профессионал в этом деле. Но чтобы достичь высокого уровня в управлении надо, четко знать свои функции и что под ними подразумевается.

### ***1.1. Менеджер и требования, предъявляемые к нему***

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

**Менеджер-управляющий.** От него в частности требуется:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении. Так как принятие управленческого решения – это сложный процесс, я бы хотел рассмотреть его подробнее.

### *Основные стадии подготовки и методы принятия управленческих решений*

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Любое управленческое решение проходит три стадии:

1. Изучение проблемы:

- 1) сбор информации;
- 2) анализ полученной информации;
- 3) выяснение актуальности;
- 4) выяснение, определение условий, при которых эта проблема будет решена.

2. Составление плана решения:

- 1) разработка альтернативных вариантов решения;
- 2) сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами;
- 3) оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
- 4) оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
- 5) составление программ решения;
- 6) разработка и составление детального плана решения.

3. Выполнение решения:

- 1) доведение решений до конкретных исполнителей;
- 2) разработка мер поощрений и наказаний;
- 3) контроль за выполнением решений.

### *Методы принятия управленческих решений*

Методы – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

1. Декомпозиция.

Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов.

2. Диагностика.

Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

### 3. Экспертные оценки.

Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

### 4. Метод Делфи.

Экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделяются группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.

### 5. Метод неспециалиста.

Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

### 6. Линейное программирование.

### 7. Имитационное моделирование.

### 8. Метод теории вероятности.

### 9. Метод теории игр.

Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

### 10. Метод аналогий.

Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Еще одна роль менеджера – это менеджер-инноватор. Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать оборудование.

### *Менеджер-дипломат*

Среди навыков и умений менеджера – способность ведения переговоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контактов.

## ***1.2. Важнейшие функции менеджера***

Но все же, важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Что значит управлять людьми?

Чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений.

Изучив этот язык, менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Кроме того, хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других... и это только для начала. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы.

Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

## ***1.3. Лидерские качества менеджера***

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Главная задача менеджера – делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество, а не запугивание.

Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы босса и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

Лидерство – это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие – обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают. В конце концов,

каждый находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать с равной эффективностью – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые общие характерные черты присущи лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше потому, что ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от их мало прока. Интересно, что оба подхода обычно оказываются правильными.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Делают это обоснованно. Не перекладывает вину на другого, но способен разобраться в ситуации.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: «Это не мое дело». Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Руководитель должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Труднее всего, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять.

Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным. Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего.

Справедливость – тоже важная черта лидера. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным, когда они правы или неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет, таким образом, других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе.

Лидер последователен и скромнен. Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного лидера.

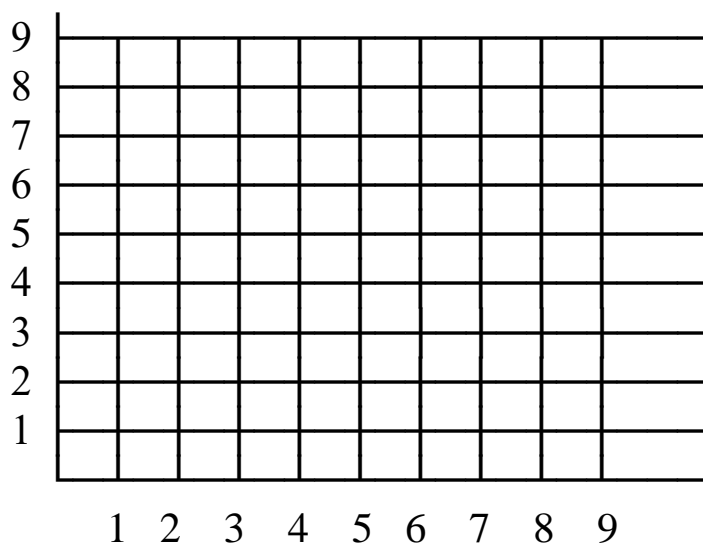
#### ***1.4. Типы руководителей***

Но, несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он, прежде всего человек. Со всеми его особенностями, особенностями его характера, формой взаимоотношения с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства.

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей.

- 1) 9,1 – диктатор;
- 2) 1,9 – демократ;
- 3) 1,1 – пессимист;

- 4) 9,9 – организатор;
- 5) 6,5 – манипулятор.



1. Силье управления, полностью ориентирован на производство и уделяющий мало внимания людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из подчинения.

2. Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип: «Надо быть всегда самим собой». Работнику обстановка нравится, но польза небольшая, весь пыл – в дебаты.

3. Девиз «Не вмешиваться в ход событий». Случайные люди, назначенные кем-то.

4. Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика – устремленность к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое почти не реально.

5. Менеджера этого типа удовлетворяет средняя производительность. Девиз: «Не хватать звезд с неба». Манипулирование людьми.

В зависимости от характера работ менеджеру предъявляются различные требования.



### *1.5. Требования к руководителям по исследованию М. Вудкока и Д. Фрэнсиса*

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Эти обобщения позволили авторам книги «Раскрепощенный менеджер» М. Вудкоку и Д. Фрэнсису предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем.

Их исследование позволило выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить, как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения – зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной чертой управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители

должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающий масштаб изменений требует развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы в большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Этим одиннадцати пунктам должны придерживаться менеджеры, если они хотят, уцелеть и добиться успеха в грядущее десятилетие.

### *Способность эффективно управлять*

Рабочее определение способности эффективно управлять необходимо дать до того, как будут выявлены другие роли менеджера. Основываясь на данных ранее одиннадцати факторах это:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;

- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных.

Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение.

### *Как помочь совершенствованию менеджера?*

К менеджеру предъявляются большие требования, которые можно удовлетворить только, если он будет постоянно совершенствоваться.

Хотя признание личного ограничения – это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуются и другие опыт и обучение, чтоб углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера – найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте, кроме описаний, передачи опыта другим менеджером.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Объясните матрицу типов руководителей по Р. Блэйк и Д. Моутону.
2. Дайте понятие управления, когда в роли субъекта управления выступает менеджер.
3. Важнейшие функции менеджера, как управляющего.
4. Понятие лидерство. Важнейшие характеристики лидера.

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. - Москва: Издательское объединение «Юнити», 1994.
3. Ниссинен, Илуко, Воутилайнен, Ээро. Время руководителя: эффективность использования. 2000.
4. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Автор, 1993.

## РАЗДЕЛ V. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ РАЗВИТИЕ

### ЛЕКЦИЯ 6

#### Тема 1. Фредерик Тейлор и его вклад в развитие менеджмента

##### *1.1. Краткая биография*

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) родился в Пенсильвании в семье адвоката. Образование получил во Франции и Германии, затем – в академии Ф. Экстера в Нью-Хэмпшире.

В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские гидравлического завода в Филадельфии.

В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе. Там Тейлор прошел за 6 лет путь от рабочего до главного инженера. С 1882 по 1883 гг. работал начальником механических мастерских.

Осознавая необходимость технического образования, он поступил на заочное отделение технологического института и получил степень инженера – механика в 1883 году.

В 1884 году Тейлор становится главным инженером, в этом же году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

С 1890 по 1893 гг. Тейлор – главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, где организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента.

С 1885 года Тейлор – член Американского Общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США. В 1906 году Тейлор становится его президентом, а в 1911 году – учреждает Общество содействия научному менеджменту.

С 1895 года Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Основные теоретические концепции Ф. Тейлора изложены в его работах «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912 г.).

## *1.2. Эволюция управленческой деятельности и менеджмента*

История управленческой мысли своими корнями уходит в глубь веков и тысячелетий. Практика управления так же стара, как и само человечество. Однако управление в древности нельзя было называть менеджментом в полном смысле. Скорее всего, оно представляло собой предысторию менеджмента и имело зачаточный, примитивный и ненаучный характер. Шел длительный и необходимый процесс накопления практического опыта управления и его осмысления.

Первые попытки теоретического осмысления управления начались в эпоху становления капитализма в странах Запада. Попытки дать объяснение мотивов активной деятельности людей были сделаны рядом ученых и практиков в XVII-XVIII вв.

Заметный толчок и интерес к теоретическому осмыслению управления появился в условиях промышленной революции в странах Запада и Америке в середине XIX – начале XX в. В этот период шел процесс становления и оформления управления как науки. XX в. – период эволюционного развития науки управления, т.е. менеджмента, путем возникновения различных концепций и школ менеджмента.

В литературе имеется несколько подходов и школ управления, каждая из которых акцентирует внимание на определенных позициях и взглядах. Так, М. Мескон в книге «Основы менеджмента» выделяют четыре подхода:

1. С точки зрения научного управления или научной организации труда возникновение – **школы научного управления** (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Ганнт).

2. На основе теории администрирования, возникновение – **классической (административной) школы** (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик, Д. Муни).

3. С точки зрения человеческих отношений и науки о поведении, возникновение – **школы человеческих отношений и поведенческих наук** (Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Э. Мейо, А. Маслоу).

4. С точки зрения количественного анализа влияния количественного подхода, возникновение – **школы науки управления**.

Начало зарождения науки управления и возникновения менеджмента в конце XIX – начале XX вв. положила школа научного управления.

Возникновение школы связано в первую очередь с работами Фредерика Тейлора. В 1911 году Ф. Тейлор, обобщив практику управления промышленными предприятиями, опубликовал книгу «Принципы научного управления». С этого времени теория и практика менеджмента развивалась под воздействием происходящих изменений в мировой экономической системе, постоянного совершенствования рациональности производства и необходимости учета меняющихся социоэкономических факторов.

Школа научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться как самостоятельная область деятельности и научных исследований. Впервые было доказано, что управление может значительно повысить эффективность организации.

Представителями этой школы:

- проводились исследования содержания работы и ее основных элементов;
- проводились замеры затрат времени на выполнение приемов труда (хронометраж);
- исследовались рабочие движения, выявлялись непродуктивные;
- разрабатывались рациональные приемы труда; предложения по совершенствованию организации производства;
- предлагалась система стимулирования труда с целью заинтересованности рабочих в увеличении производительности труда и объема производства;
- обосновывалась необходимость предоставления рабочим отдыха и неизбежных перерывов в работе;

- устанавливались нормы выработки, за превышение которых предлагалась дополнительная оплата;
- признавалась важность отбора людей для выполнения соответствующей работы и необходимость обучения;
- управленческие функции выделялись в отдельную сферу профессиональной деятельности.

### *1.3. Научный менеджмент Фредерика Тейлора*

Ф. Тейлора называют отцом научного менеджмента и родоначальником всей системы научной организации производства. Уже более ста лет вся современная теория и практика в области научной организации труда использует «тейлоровское» наследие. И это не случайно, что теория управления была основана инженером, досконально знающим технологию промышленного предприятия и на собственном опыте познавшего все особенности взаимоотношений между рабочими и руководителями.

Широкая известность пришла к Тейлору после его выступления на слушаниях в Конгрессе США по изучению цехового управления. Впервые менеджменту была придана смысловая определенность – он определен Тейлором как «организация производства».

В основе системы Тейлора лежит положение о том, что для эффективной организации работы предприятия необходимо создать такую систему управления, при которой бы обеспечивался максимальный рост производительности труда при наименьших затратах.

Эту мысль Тейлор сформулировал так: «Необходимо осуществлять такое руководство предприятием, чтобы исполнитель при наиболее благоприятном использовании всех своих сил, мог бы в совершенстве исполнить ту работу, которая соответствует наивысшей производительности, предоставляемого ему оборудования».

Тейлор предположил, что проблема, прежде всего, связана с недостатком практики управления. Предметом его исследований было положение рабочих в системе машинного производства. Тейлор поставил перед собой цель выявить принципы, позволя-



ющие максимально извлечь «пользу» от любого физического труда, движения. И на основе анализа статистических данных им была обоснована необходимость замены господствующей в то время системы общего руководства управления той, которая основана на повсеместном использовании специалистов узкого профиля.

Среди важнейших принципов научной организации труда Тейлора выделяются такие, как специализация работы и распределение ответственности между рабочими и управляющими. Эти принципы легли в основу проповедуемой Тейлором функциональной структуры организации, которая должна была сменить господствовавшую тогда линейную структуру.

Находясь под влиянием идей Адама Смита относительно разделения работы на простейшие задачи и поручения каждой из них низко квалифицированному специалисту, Тейлор стремился собрать единую команду и, тем самым, он в максимальной степени снижал издержки и повышал производительность труда.

Тейлор, одним из первых, применил в системе оплаты труда точный расчет (взамен интуиции) и ввел систему дифференцированной заработной платы. Он полагал, что в основе научной организации деятельности предприятия лежит пробуждение инициативы работников, и что для резкого повышения производительности труда необходимо изучать психологию наемных работников и администрация должна перейти от конфронтации с ними к сотрудничеству.

Большинство людей в эпоху зарождения капитализма полагали, что основные интересы предпринимателей и рабочих противоположны. Тейлор, напротив, в качестве основной своей предпосылки, исходил из твердого убеждения в том, что истинные интересы тех и других совпадают, так как «благосостояние для предпринимателя не может иметь места в течение долгого ряда лет, если оно не сопровождается благосостоянием занятых в его предприятии рабочих».

Система сдельной работы, введенная еще задолго до Тейлора, поощряла побудительные мотивы и инициативу тем, что оплачивала выпуск продукции. Такие системы полностью провалились до Тейлора, так как стандарты были плохо установлены, а работодатели урезали зарплату рабочим, как только те начинали

зарабатывать больше. Рабочие ради защиты своих интересов скрывали новые более прогрессивные методы и приемы работы и совершенствования.

Помня о прошлом опыте урезания зарплаты при превышении определенного уровня, рабочие пришли к соглашению относительно производительности и заработка. Тейлор не порицал этих людей и даже симпатизировал им, так как чувствовал, что это были ошибки системы.

Первые попытки изменить систему натолкнулись на противодействие рабочих. Он пытался убедить, что они могут сделать больше. Тейлор начал с объяснения токарям того, как можно получить больше продукции с меньшими затратами благодаря его новым методам работы. Но он потерпел с неудачу, так как они отказывались следовать его инструкциям. Он решился на более крупные изменения норм труда и оплаты: теперь они должны были работать лучше за ту же цену. Люди ответили порчей и остановкой машин. На что Тейлор ответил системой штрафов (доходы от штрафов шли в пользу рабочих). Тейлор не выиграл в битве со станочниками, но извлек из борьбы полезный урок. Он больше никогда не будет использовать систему штрафов и позже создаст строгие правила против урезания зарплаты. Тейлор пришел к выводу о том, что для предотвращения таких неприятных стычек между рабочими и управленцами следовало создать новую промышленную схему.

Он полагал, что сможет преодолеть отлынивание тщательным исследованием работы в целях установления точных норм выработки. Проблема состояла в нахождении полных и справедливых норм для каждого задания. Тейлор решил установить научно, что люди должны делать с оборудованием и материалами. Для этого он начал использовать методы научного поиска данных путем эмпирических исследований. Тейлор, вероятно, и не задумывался о создании некой общей теории, применимой к другим профессиям и отраслям, он просто исходил из необходимости преодолеть вражду и антагонизм рабочих.

Изучение времени операций стало основой всей системы Тейлора. Оно сформулировало основу научного подхода к работе и имело две фазы: «аналитическую» и «конструктивную».

При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, часть из которых отбрасывалась. Затем измерялось и фиксировалось время, затрачиваемое на каждое элементарное движение в исполнении наиболее умелого и квалифицированного ее исполнителя. К этому записанному времени добавлялся процент, чтобы покрыть неизбежные задержки и перемены, и так же другие проценты, отражающие «новизну» работы для человека и необходимые перерывы на отдых. Большинство критиков как раз в этих надбавках и видели не научность метода Тейлора, так как они определялись на основе опыта и интуиции исследователя. Конструктивная фаза включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Более того, эта фаза вела к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

В своей статье «Система дифференцированной оплаты» Фредерик Тейлор впервые заявил о новой системе, которая включала изучение и анализ времени выполнения операций для установления норм или стандартов, «дифференциальная оплата» сдельной работы, «плата человеку, а не занимаемой должности». Этот ранний доклад о стимулах и надлежащих отношениях между рабочими и менеджментом предвосхитил его философию взаимного интереса между этими сторонами. Тейлор исходил из признания, что, противясь получению рабочим большей заработной платы, работодатель сам получал меньше. Он видел взаимный интерес в сотрудничестве, а не конфликте между рабочими и менеджментом. Он критиковал практику работодателей найма дешевого труда и выплаты возможно низшей заработной платы, как и требования рабочих об оплате своего труда по максимуму. Тейлор выступал за высокую оплату труда первоклассных работников, стимулируя их работать производить больше стандарта благодаря эффективным условиям и с меньшими затратами усилий. Результатом была высокая производительность труда, которая выливалась в меньшие затраты на единицу продукции для работодателя и большую зарплату для рабочего. Суммируя свою систему оплаты труда Тейлор выделил цели, которые должны преследоваться каждым предприятием:

- Каждый рабочий должен получать наиболее сложную для него работу;
- Каждый рабочий должен призываться выполнить максимум работы, на который способен первоклассный рабочий;
- Каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, должен получать надбавку от 30% до 100% за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

Задачей менеджмента было нахождение работы, для которой данный рабочий подходил лучше всего, содействие ему в становлении первоклассным рабочим и обеспечение его стимулами для наивысшей производительности. Он пришел к выводу, что главнейшим различием между людьми был не их интеллект, а воля, стремление к достижению.

Тейлор создал также систему управления заданиями. Сегодня, после того как Друкер создал управление по целям, это новшество Тейлора можно было бы назвать менеджментом по заданиям. Тейлор, определял менеджмент как «точное знание того, что хочешь от человека и наблюдение за тем, как он делает это наилучшим и наиболее дешевым способом». Он добавлял, что краткое определение не может полностью отобразить искусство управления, но подчеркивал, что «отношения между работодателями и рабочими являются, несомненно, самой важной частью этого искусства». Менеджмент, по его представлению, должен создать такую систему работы, которая обеспечивала бы высокую производительность, а стимулирование работника вело бы к еще большей производительности.

Понимая, что его система работы зависит от тщательного планирования, он основал концепцию «управлениями заданиями», которая впоследствии стала называться «научным менеджментом». Менеджмент по заданиям состоял из 2-х частей:

- каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точными указанием времени для каждого этапа работы;
- рабочий, выполнивший задание в определенное время получал более высокую зарплату, в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок.

Задание было основано на детальном изучении времени, методов, приборов и материалов. Будучи однажды определенными и порученными первоклассным (образцовым) работникам эти задания в будущем не требовали затрат времени и энергии менеджера, который мог сосредоточиться на организации общей системы работы. Непосредственной проблемой организации было направление усилий менеджмента на планировании работы и руководстве по ее завершению.

Это разделение двух функций базируется на специализации труда как руководителей, так и рабочих, и на рациональном подходе к формированию иерархии управления в организациях. На каждом уровне организации происходит специализация функций. Разделяя планирование работ и их выполнение, производственные организации образуют отделы планирования, задача которых – выработка точных ежедневных предписаний для управляющих. Тейлор, однако, пошел дальше и обосновал необходимость специализации руководителей низовых звеньев – групп исполнителей.

Концепция функционального руководства группой состоит в делении работы управляющими таким образом, чтобы каждый человек (начиная с помощника управляющего и ниже) имел столько функций, сколько он может выполнить. Тейлор считал, что традиционные функции руководителя низовой группы сводятся к деятельности и по планированию, и по управлению.

Тейлор отмечал, что деятельность по планированию должна выполняться в департаментах планирования служащими, специализирующимися на этих вопросах. Он выделял четыре различные подфункции, которые должны выполняться четырьмя различными индивидами: служащий по порядку и направлению работы, служащий по инструкциям, служащий по времени и стоимости и служащий по соблюдению цеховой дисциплины. Управленческая деятельность должна была проявляться на уровне цехов и проводиться четырьмя различными лицами: начальником смены, приемщиком, руководителем ремонтной мастерской, руководителем по нормированию.

Для того, чтобы справиться с возрастающей сложностью управления Тейлор создал уникальную форму руководства, названную им «функциональный руководитель». Предполагалось, что производственный процесс улучшится, так как ни сам

рабочий, ни один из руководителей группы не может быть специалистом по всем подфункциям. Вместе с тем рабочий, который пытается следовать инструкциям всех специализированных руководителей, с трудом может удовлетворить их всех. Громоздкость такого организационного устройства, несомненно, объясняет его малое распространение в промышленности. Однако следует признать, что функции планирования производства уже в других формах существуют в современной промышленности, а в функциях промышленного проектирования и кадрового состава можно найти функции руководителя по нормированию и по соблюдению цеховой дисциплины.

Тейлор определил 9 признаков, хорошего руководителя низшего звена, мастера. Это ум, образование, специальные или технические знания, энергичность, собственное мнение и здравый смысл, а так же ловкость руководителя и сила влияния, хорошее здоровье, выдержка, такт и честность.

Но, несмотря на значение личных и деловых качеств специалиста, администратора, главным условием является «система» организации, которую и должен наладить руководитель. Тейлор обращает внимание на необходимость обеспечения правильного подбора, разумного использования специалистов, которое видел в углублении специализации функций работников, а функции администрации состоят в таком распределении работы по управлению, когда каждый служащий от помощника директора до низших должностей призван исполнять, возможно, меньшее количество функций.

Типичный менеджер тех дней не умел и не занимался планированием. Его новый стиль управления начался с отделения планирования работы от ее исполнения, что стало заметным достижением его времени. Тейлор разделил ответственность на две основные сферы: обязанности по исполнению и по планированию.

В исполнительской сфере мастер руководил всей подготовительной работой перед подачей материала в машину. «Мастер – скоростник» начинал свою работу с момента, когда материалы загружены и отвечал за настройку станка и орудия труда. Инспектор отвечал за качество работы, а механик по обслуживанию нес ответственность за ремонт и поддержание рабочего состоя-

ния оборудования. В сфере планирования технолог определял последовательность операций и передачу изделия от одного исполнителя или машины к последующему исполнителю или машине. Нормировщик (клерк по технологической карте) составлял письменную информацию об инструментах, материалах, нормах выработки и прочих технологических документах. Нормировщик по труду и стоимости рассылал карточки для регистрации затраченного на операцию времени и стоимости убытков, и обеспечивал возврат этих карточек. Клерк по кадрам, следящий за дисциплиной, вел карточки учета достоинств и недостатков каждого работника, служил «миротворцем», т.к. улаживал производственные конфликты и занимался наймом и увольнением сотрудников.

Одним из важнейших принципов управления, разработанных Тейлором, стал принцип соответствия работника занимаемой должности. Тейлор предложил систему подбора кадров, полагая, что каждого служащего необходимо обучать азам своей профессии. По его мнению, именно на руководителей возлагается полная ответственность за всю работу, которую выполнили его служащие, тогда, как каждый из них несет персональную ответственность только за свою часть работы.

Таким образом, Тейлором были сформулированы четыре основополагающих принципа управления производством:

- 1) научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- 2) кооперация менеджеров с рабочими;
- 3) системный подход к обучению;
- 4) разделение ответственности.

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение (в соответствии с утвержденным регламентом), в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы. Такой подход противостоит методу волевых решений, когда задачи управляющих и рабочих не четко разделены. Тейлор полагал, что посредством более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может увеличиваться без сокращения доли других. Поэтому если и управляющие, и рабочие выполняют свои задачи более эффективно, то доходы и тех и других будут возрастать. Обеим группам следует

пережить то, что Тейлор называл «умственной революцией», прежде чем станет возможным широкое применение научного управления. «Умственная революция» будет заключаться в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.

Тейлор утверждал, что «искусство научного управления – это эволюция, а не изобретение» и, что рыночные отношения имеют свои законы и собственную логику развития, для которой нет, и не может быть унифицированных решений и подходов. Тейлор показал, что внутрипроизводственные отношения, и в первую очередь, субординация, т.е. поведение и общение рядовых работников и управленческого персонала, оказывает непосредственное влияние на темпы роста производительности труда.

Фредерик Тейлор и его соратники представляют собой первую волну синтеза в научном менеджменте. Научный менеджмент характеризуется как процесс соединения физических ресурсов или технических элементов организации с человеческими ресурсами для достижения целей организации. С технологической стороны научный подход Тейлора был направлен на анализ существующей практики в целях стандартизации и рационализации использования ресурсов. Со стороны человеческих ресурсов он искал наиболее высокую степень индивидуального развития и вознаграждения путем уменьшения усталости, научного отбора, соответствия способностей работника выполняемым им работам, а также путем стимулирования работника. Он не игнорировал человеческий элемент, как это нередко отмечается, но подчеркивал индивидуальную, а не социальную, групповую сторону человека.

Тейлор был центром движения научного менеджмента, но люди, окружавшие и знавшие его, также содействовали становлению и распространению научного менеджмента.

Наибольший эффект от внедрения его система, получила на предприятиях Генри Форда, который благодаря научной организации труда добился революционного роста производительности и уже в 1922 году выпускал на своих заводах каждый второй автомобиль в мире.

Будучи талантливым инженером-механиком и изобретателем, Форд позаимствовал у Тейлора основные принципы рацио-



нального функционирования предприятия и практически впервые внедрил их в полном объеме на своем производстве.

#### ***1.4. Критика школы научного управления***

Критики к недостаткам этой школы относят недооценку человеческого фактора. Ф. Тейлор был промышленным инженером, поэтому основное внимание он уделял исследованию технологии производства, рассматривал человека как элемент производственной технологии (как машину). Кроме того, эта школа не исследовала социальные аспекты человеческого поведения. Мотивация и стимулирование труда хотя и рассматривались как фактор эффективности управления, однако представление о них было примитивным и сводилось лишь к удовлетворению утилитарных потребностей работников (т.е. физиологических). Однако, следует учитывать то, что в этот период такие науки как социология и психология, еще были недостаточно развиты, разработка данных проблем начала осуществляться в 1930-1950-х годах.

В современное время тейлоризм определен как «потогонная система», направленная на выжимание из человека максимума сил в интересах прибыли хозяина.

#### **Дополнительная литература по теме:**

1. Василевский, А.И. История менеджмента: курс лекций / А.И. Василевский. - Москва: РУДН, 2005. - 264 с.
2. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 94 с.
3. Кравченко, А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. - 5-е изд. - Москва: Академ. Проект: Трикста, 2005. - 560 с.
4. Кузнецова, Н.В. История менеджмента / Н.В. Кузнецова. - Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. - 216 с.
5. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва: Вильямс, 2007. - 672 с.
6. Орчаков, О.А. Теория организации: учебный курс / О.А. Орчаков. - Москва: Финансы и статистика, 2007. - 266 с.

7. Семенова, И.И. История менеджмента: учебное пособие для вузов / И.И. Семенова. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 222 с.

8. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. - Москва: Контроллинг, 1991. - 104 с.

## ЛЕКЦИЯ 7

### Тема 1. Административная школа

#### *1.1. Биография Анри Файоль*

По мнению американских историков менеджмента, Анри Файоль (1841–1925) является наиболее значительной фигурой, в сфере науки управления в Европе в первой половине XX в.

Анри Файоль окончил лицей, затем горную школу. По окончании обучения поступил на службу в крупную горную и металлургическую компанию «Комментри-Фуршамболь-Деказвиль» («Комамболь») и проработал там с 1860 по 1918 г. Вначале Файоль интересовался исключительно проблемами геологии и горного дела. Однако назначение его в 1872 г. главным управляющим группы рудников способствовало обращению Файоля к проблемам экономики и управления.

В 1888 г. он принял руководство компанией, находившейся на грани банкротства, и за тридцать лет сделал ее одним из самых процветающих предприятий Франции.

Обобщая свои многолетние наблюдения, Файоль создал «теорию администрации». Его первая статья на эту тему вышла в 1900 г., а книга «Общее и промышленное управление» – в 1916 г. Задержка с публикацией книги, происшедшая из-за событий первой мировой войны, привела к тому, что французы в массе своей увлеклись распространившейся в ту пору теорией Тэйлора и поначалу проигнорировали идеи своего соотечественника.

Образцовая организация и процветание «Комамболя», вклад компании в общенациональные усилия в годы мировой войны – все это привлекло внимание к трудам Файоля. Сам Файоль неоднократно подчеркивал, что никакого противоречия меж-

ду его теорией и теорией Тэйлора нет, просто они рассматривают разные уровни организации производства: Тэйлор – цеховое управление, он же – высшее административное.

Выйдя в 1918 г. в отставку, Файоль возглавил созданный им Центр административных исследований (впоследствии объединившийся с его согласия с французской организацией последователей Тэйлора). Он доказывал, что открытые им принципы управления применимы не только в экономике, но и в правительственных службах и учреждениях, в армии и на флоте, т. е. носят универсальный характер. Одним из крупнейших заказов, выполненных Центром, стало исследование организации работы почтово-телеграфного ведомства. Этой и другим проблемам реформы государственного управления, общественных учреждений и системы образования посвящен ряд работ Файоля. Кстати, он первым обозначил проблему организованного обучения менеджменту.

Слава, признание и богатство – все это было у Файоля. Он был удостоен звания офицера ордена Почетного легиона, других государственных наград и научных званий.

Однако меньше всего в нем наблюдалось желание воздвигнуть прижизненный памятник самому себе. Он прожил долгую жизнь и умел ей радоваться: был общительным, подвижным человеком, много занимался с внуками и правнуками, неустанно пропагандировал свою теорию и даже в последний год жизни не прекращал исследований – на сей раз организации работы французской табачной промышленности.

## ***1.2. Принципы и функции Файоля***

Все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть следующих групп:

1. Технические операции (производство, выделка и обработка).
2. Коммерческие операции (покупка, продажа и обмен).
3. Финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. Страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц).

5. Учетные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.).

6. Административные операции (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль).

Каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, эти шесть групп операций, или существенные функции, мы встречаем в нем всегда.

Первые пять групп хорошо известны; достаточно будет нескольких слов, чтобы разграничить их соответственные области. На административной же группе нам придется остановиться подробнее.

#### 1. Техническая функция.

Число, разнообразие и важность технических операций, и участие техников во всех без исключения видах производства, начиная с материального и кончая интеллектуальным, а так же почти исключительно техническое образование наших профессиональных школ, широкие возможности, предоставляемые техникам, все это выдвигает на первый план техническую функцию. Следовательно, дает и технические «установки» работникам, оставляя на втором плане другие «установки», не менее, а иногда и более полезные для развития и процветания предприятий.

Как бы то ни было, техническая функция не всегда самая важная из всех. Даже в промышленных предприятиях бывают обстоятельства, когда какая-либо из других функций может иметь гораздо больше влияния на ход дела, чем техническая.

Не надо упускать из вида, что шесть существенных функций находятся в тесной зависимости друг от друга. Например, техническая функция не может осуществляться без наличия сырья, без возможности сбыта, без капитала, без страховых мероприятий и без предвидения, безразличие к ней в крупных промышленных школах свидетельствует о том, что люди не дают себе полного отчета в ее важном служебном значении.

#### 2. Административная функция.

Ни на одной из пяти предыдущих функций не лежит задача выработки общей программы работы предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции не составляют принадлежности технической функции, ни тем более функций коммерческой, финансовой,

страховой или учетной. Они образуют особую функцию, которая обычно обозначается именем управления и свойства и границы которой – мы сказали бы – определяются довольно неудовлетворительно.

Предвидение, организация, координирование и контроль составляют в обычном понимании бесспорную область управления.

Так же ли бесспорно относится сюда и распорядительство? Нет, не обязательно: распорядительство можно было бы изучать и отдельно. Но я решил включить его сюда по следующим соображениям:

1. Подбор и формирование персонала, создание социального организма предприятия, входящие в задачи управления, в высокой степени связаны с распорядительством.

2. Большинство принципов распорядительства являются принципами управления. Управление и распорядительство тесно сплетены между собой. С целью облегчения исследования и то, и другое возможно сгруппировать в одно или два вида операций.

3. Эта группировка, сверх того, имеет ту выгоду, что создает очень важную функцию, достойную того, чтобы привлечь и сосредоточить на себе внимание общества, по крайней мере в той же степени, как это имеет место в отношении технической функции.

**Управлять** – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, то есть учитывать грядущее и выработать программу действия; организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать; координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

При таком понимании управление не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим существенным функциям.

Административная функция ясно отличается от пяти других существенных функций. Важно не смешивать ее с правлением.

**Править** – значит, вести предприятие к его цели, стремясь извлечь, возможно, большие выгоды из всех ресурсов, которыми оно располагает; значит обеспечить действие шести существенных функций.

Управление же является лишь одной из шести функций, действие которых должно быть обеспечено правлением. Но в роли крупных директоров оно занимает такое значительное место, что иногда может казаться, будто роль эта исключительно административная.

Каждой группе операций, или существенной функции, соответствует специальная установка. Различаются установки: техническая, коммерческая, финансовая, административная и т. д.

Каждая из этих установок покоится на совокупности качеств и знаний, которые можно свести к следующим шести рубрикам:

1. Физические качества: здоровье, сила, ловкость.
2. Умственные качества: понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума.
3. Нравственные качества: стойкость, ответственность, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства.
4. Общее развитие: запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции.
5. Специальные знания: относящиеся исключительно к какой-либо одной функции – будь то технической, будь то коммерческой, будь то финансовой, будь то административной и т. д.
6. Опыт: знания, вытекающие из практики; воспоминания об уроках, лично извлеченных из фактов.

Такова совокупность качеств, навыков и знаний, создающих какую-либо из существенных установок; эта совокупность охватывает физические, умственные и нравственные качества, общее развитие, опыт и определенные специальные знания, относящиеся к выполняемой функции.

Важность каждого из элементов, составляющих установку, находится в соответствии с природой и важностью функции.

В простейшем предприятии, где все функции выполняются одним лишь лицом, объем необходимых установок, очевидно, сужен.

В крупном же предприятии, где выполняются важные и разнообразные операции, персонал должен обладать многочисленными установками в высокой степени; но, ввиду того что функции распределены между большим числом агентов, каждый из агентов обычно обладает лишь небольшим числом установок совокупности.

Хотя этот материал мало поддается числовому выражению, но можно выразить цифрами относительную важность каждой установки в квалификации агентов и руководителей предприятия.

Основателем классической школы управления считается французский горный инженер Анри Файоль, который внес огромный вклад в науку управления.

Не случайно американцы называют А. Файоля отцом менеджмента. Анри Файоль разработал общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления.

### ***1.3. Принципы управления по А. Файолю***

Рассматривая управление как универсальный процесс, А. Файоль выделил 14 принципов (табл. 1).

Таблица 1. Принципы А. Файоля

<b>1. Разделение труда</b>	Повышение количества и качества производства при затрате тех же условий. Это достигается за счет сокращения числа целей. Результатом является специализация функций и разделений власти.
<b>2. Полномочия и ответственность</b>	Делегирование полномочий каждому работающему, а там, где есть полномочия, возникает и ответственность.
<b>3. Дисциплина</b>	Дисциплина предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины.
<b>4. Единство распорядительства, единоначалие</b>	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником.

<b>5. Единство руководства и направления</b>	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану.
<b>6. Подчинение частных, личных интересов общим</b>	Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.
<b>7. Вознаграждение</b>	Получение работниками справедливого вознаграждения на работу.
<b>8. Централизация</b>	Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов.
<b>9. Иерархия или скалярная цепь</b>	Иерархия, или скалярная цепь, – это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка – сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации. («цепь начальников»!).
<b>10. Порядок</b>	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.
<b>11. Справедливость</b>	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи.
<b>12. Стабильность персонала (постоянство состава)</b>	Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
<b>13. Инициатива</b>	Инициатива – это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.
<b>14. Корпоративный дух (единение персонала)</b>	Гармония, единение персонала – большая сила в организации.

Принципы А. Файля можно сгруппировать (табл. 2).



Таблица 2. Группировка принципов Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
<ul style="list-style-type: none"> <li>- разделение труда;</li> <li>- единство цели и руководства;</li> <li>- соотношение централизации и децентрализации;</li> <li>- власть и ответственность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- справедливость;</li> <li>- дисциплина;</li> <li>- вознаграждение персонала;</li> <li>- единство команд;</li> <li>- подчинение главному интересу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- порядок;</li> <li>- стабильность;</li> <li>- инициатива;</li> <li>- корпоративный дух</li> </ul>

**Структурные принципы** лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.

#### 1. Принцип разделения труда.

Согласно Файолю, разделение и специализация труда – естественный способ произвести больше продукции с лучшими качественными характеристиками, прилагая те же усилия. Помощью специализации сокращается количество объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия работника. Как отмечал Файоль, специализация рассматривается как лучшее средство использования индивидов и групп людей. В то же время разделение труда имеет свои пределы, которые не могут быть превышены. Такие методы упрощения труда, как стандарты работ и исследование в действии и во времени, акцентировали внимание на технических сторонах работы, а не на поведенческих. Позднее, в начале 1930-х годов, появился подход, описывающий человеческие отношения и позволяющий более углубленно рассматривать разделение труда в организациях с учетом влияния человеческого фактора.

#### 2. Принцип единства цели и руководства.

Виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены к единой цели. Процесс группировки задач по определенным признакам называется департаментализацией. Файоль не выделил базис для департаментализации, но он действительно выработал основное

направление, в соответствии с которым деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем. Принцип объясняет необходимость назначения руководителя для координации взаимозависимой деятельности.

### 3. Принцип соотношения централизации и децентрализации.

Этот принцип связан с увеличением или снижением объема власти руководителя, что позволяет говорить о той или иной степени централизации и децентрализации. Принцип утверждает, что для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией и что этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя, который координирует деятельность департаментов (отделов).

### 4. Принцип власти и ответственности.

Этот принцип утверждает, что должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Желательная связь состоит в равенстве этих двух факторов. Оценить эту связь, особенно при исследовании задач руководителей высшего уровня, весьма сложно. Суть дела в том, что поскольку ответственность передана руководителю, то ему должны быть даны и права отдавать приказы, и власть требовать послушания.

### **Принцип процесса (цепи).**

Естественный результат применения предыдущих четырех принципов – создание соподчиненной цепи руководителей от высших звеньев управления до низших уровней. Цепь – это путь для вертикальных связей в организации. Соответственно, все связи от низшего уровня должны пройти через каждого руководителя в цепи команд. А связи, идущие сверху, должны пройти через каждую подчиненную единицу, прежде чем они достигнут должного уровня.

Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными.

### 1. Принцип справедливости.

Справедливость руководителей рассматривается как основной фактор побуждения наемных работников к добросовестному выполнению своих задач. Принцип справедливости отражен и в

справедливом вознаграждении. Этот принцип гласит, что оплата труда и оклад должны соответствовать объему и качеству выполненной работы.

## 2. Принцип дисциплины.

Принцип дисциплины относится к практике заключения стабильных соглашений между производственной организацией и ее наемными работниками. При этом должно предусматриваться применение санкций в случае невыполнения соглашений. Применение санкций должно осуществляться в соответствии с принципом справедливости и подчинения личных интересов общим. Это означает, что в конфликтных ситуациях общие интересы должны превалировать над интересами индивидуума.

## 3. Принцип единства команд.

Согласно принципу единства команд руководитель никогда не должен демонстрировать превосходство при общении с подчиненными или нарушать цепь команд. Считается, что любой исполнитель должен подчиняться только одному начальнику. Такая связь и взаимодействие учитываются при формировании организационных структур.

### **Принципы конечного результата**

Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие – инициативным выполнением своих задач. Эти атрибуты деятельности организации, по Файоллю, могут проистекать из осязаемого использования принципов структуры и процесса.

## **Тема 2. Элтон Мэйо. Исследования человеческого фактора в процессе труда**

### ***2.1. Биография Элтона Мэйо***

Джордж Элтон Мэйо родился в Аделаиде, столице Южной Австралии, в 1880 г. Его дед по отцовской линии был лучшим хирургом Южной Австралии, членом совета Королевского хирургического института, подполковником аделаидского полка и

столпом местного общества. Отец Мэйо не добился подобного общественного или профессионального признания, однако, вполне успешно занимался торговлей недвижимостью, что позволяло его семье жить безбедно. Обучением Мэйо сначала занималась гувернантка, а в двенадцатилетнем возрасте он был послан в Queen's School в Северной Аделаиде, где проучился три года. Затем в 1896–1898 гг. он занимается в основанном его дедом St. Peter's College, частным заведением для юных джентльменов христианского вероисповедания, которое некогда закончил и его отец. Родители Мэйо старались дать своим детям приличное образование и посоветовали Элтону заняться изучением медицины. В 1899 г. он поступает на медицинский факультет университета Аделаиды. Срок обучения на нем составлял пять лет. На первом курсе Мэйо входит в тройку лучших студентов факультета, однако он проваливает экзамены за второй курс и покидает Аделаиду. Родители посылают его в Шотландию, где продолжает изучать медицину в Эдинбургском университете. В 1901 г. Элтон уезжает из Шотландии и поступает в небольшую медицинскую школу при госпитале святого Георгия в Лондоне. Сдает экзамены и на лечебном, и на хирургическом отделении. Несмотря на это, к 1903 г. его интерес к медицине практически угасает и он продолжает учебу разве что из боязни расстроить родителей и прослыть бездельником среди своих австралийских сверстников. Тем не менее, его нелюбовь к этому предмету стала столь большой, что в декабре 1903 г. Мэйо порывает с медициной и уговаривает отца обеспечить ему возможность поиска альтернативной специальности. Мэйо поступает на службу в горнорудную компанию Ashanii Mining Company, занимавшуюся добычей золота в Обуасси в Западной Африке. И дед, и отец Мэйо начинали свою жизнь с приключений, и Элтон продолжил семейную традицию. К глубокому сожалению самого Мэйо, он был вынужден по состоянию здоровья вернуться в Англию уже в марте 1904 г.

В 1905 г. он приезжает в Южную Австралию и, благодаря стараниям родителей, становится совладельцем небольшой издательской фирмы. В 1907 г. Мэйо возобновляет свои университетские занятия, на сей раз, избрав их предметом философию и психологию, и в 1911 г. получает университетский диплом. Он решает посвятить себя академической карьере и устраивается преподавателем в

давателем логики, психологии и этики в только что открывшемся Квинслендском университете в Брисбейне. Его преподавательская деятельность получает весьма высокую оценку. Он переходит на отделение философии и женится на особе из знатной семьи. В 1919 г. он публикует монографию «Democracy and Freedom» («Демократия и свобода»), посвященную политическим проблемам индустриального общества, в которой подвергает критике современную систему представительной демократии, основанной на партийном принципе. Исходя из некоторых положений психологов Зигмунда Фрейда и Карла Юнга, он утверждает, что политики «стимулируют подсознательные страхи... увязывают их с социальными и индустриальными проблемами и, затем, предлагают некое средство для их решения». Так же как и в других своих работах, он пытается найти элементы, которые связывали бы общество воедино, а не разделяли его. Согласно Мэйо, партийная политика с присущим ей искусственным стимулированием конфликтов неизбежно приводит к усилению социального расслоения и не может способствовать ни установлению социальной гармонии, ни достижению индивидуальной автономии. Для того чтобы демократия была конструктивной, а не деструктивной, требуется определенное политическое воспитание и просвещенное руководство, благодаря которым иррационализм и предрассудки уступят место рациональной мысли и осознанию реального положения вещей. Неприятие любого рода явлений, так или иначе связанных с возникновением конфликтных политических ситуаций, и стремление к достижению социальной гармонии становятся постоянными темами трудов Мэйо. В своем эссе «Modernization of a Primitive Community» («Модернизация примитивного общества»), увидевшем свет в 1947 г., он пишет, что «общество – кооперативная система; общество цивилизованное – это общество, в котором кооперация является основой взаимопонимания и желания работать сообща». В период между этими двумя работами рабочее место представлялось Мэйо фокусом проявления индивидуальной самоидентификации и ключом к достижению социального единства.

Несмотря на свой профессиональный и личный успех в Брисбейне, Мэйо испытывал неудовлетворенность. Гиллеспи пишет: «Мэйо находил атмосферу субтропического Брисбейна удушаю-

щей как физически, так и духовно; в течение всех одиннадцати лет, проведенных им здесь, он не оставлял попыток или сбежать в Англию, или устроиться на работу в Мельбурне или Сиднее». В конце 1921 г., отчаявшись найти хоть какую-то альтернативу, он берет годичный отпуск (хотя и не собирается возвращаться в Брисбейн). Проведя несколько месяцев в Мельбурне, он покупает билет на пароход, отправляющийся в Соединенные Штаты, и в августе 1922 г. в возрасте 42 лет прибывает в Сан-Франциско.

Мэйо прибывает в Штаты с парой рекомендательных писем и 50 фунтами в кармане. Испытывая понятные финансовые затруднения, он переходит с места на место, занимаясь то университетскими исследованиями, то работой на Standard Oil. Удача улыбнулась ему, когда он встретился с Верноном Келлогом, секретарем Национального исследовательского совета (National Research Council – NRC). Взгляды Мэйо на природу индустриальных отношений заинтересовали Келлога настолько, что он пригласил его к себе в Вашингтон для дальнейшего обсуждения этой темы. В Вашингтоне Мэйо делает все возможное, чтобы произвести впечатление на членов Совета и участников работавшего под его эгидой Фонда по изучению кадровых вопросов (Personnel Research Foundation). Ему удалось предстать перед ними в качестве человека, не скованного дисциплинарными границами и потому способного выходить за пределы привычных категорий психологии, психиатрии и социологии. Затем Мэйо отправился в Нью-Йорк и встретился там с Бердсли Рамлом, директором Рокфеллеровского мемориального фонда Лауры Спелмэн. Сам Рамл, занявший этот пост сравнительно недавно, всячески поддерживал социальные исследования. Он тут же решил оказать финансовую помощь Мэйо, который разработал идеи достижения социальной гармонии. Рамлу удалось выбить для него временную ставку исследователя в сфере социальных наук на факультете промышленных исследований филладельфийского пенсильванского университета, где Мэйо начал работать с зимы 1923 г.

В Филадельфии Мэйо стал говорить о том, что он воспринимает проблемы индустриальной психологии как проблемы «психопатологии», тем самым, подчеркивая связь своего учения с работами Фрейда и Юнга, а также с тогдашним увлечением пси-

хогигиеной. Он объяснял производственные конфликты не столько экономическими, сколько психологическими причинами.

Любой индивид страдает от иррациональных проявлений и фантазий, которые могут не оказывать серьезного влияния на цельную личность, помогут взаимодействовать с фантазиями других людей, приводя к конфликтам в промышленности и в обществе. Таким образом, стачки и политические волнения массовой демократии не являются рациональными попытками добиться увеличения заработной платы или принятия определенной политической программы. Они представляют собой выражение подсудных мечтаний, и говорить, в данном случае, следует именно о них, а не о политических требованиях или «симптомах».

Если бы это объяснение производственного конфликта соответствовало реальности, улучшение производственных отношений являлось бы прерогативой психопатолога, который назначал бы определенную терапию в зависимости от поставленного диагноза. На суконной фабрике Continental Mills Мэйо имел возможность применить свою теорию на практике, когда его пригласили туда с тем, чтобы он помог руководству разрешить проблему большой текучести рабочей силы в прядильном производстве. Мэйо пришел к выводу, что условия работы здесь при всей их тяжести были ничуть не хуже, чем в других цехах, и, стало быть, высокая текучесть кадров объяснялась не ими. Мэйо решил, что ее причиной являлись неудобные позы, которые приходилось принимать при работе прядильщицам. Физическое утомление не могло не повлиять на их ментальное, т. е. психическое состояние, их сознание в состоянии пессимизма, что естественным образом, приводило к снижению производительности труда и высокой текучести кадров. Мэйо полагал, что данную проблему можно решить крайне просто: для этого достаточно было увеличить продолжительность и количество межоперационных перерывов для отдыха, что, по его мнению, позволило бы рабочим избавиться от мрачных мыслей и расслабиться. Разумеется, введение дополнительных перерывов для отдыха не было чем-то новым. Ф. У. Тейлор, к примеру, вводил их во время работы в Simonds Rolling Machine Company. Проблема утомления подробно исследовалась Джилб-ретами, теме производственного утомления «было посвящено достаточно большое количество книг, написанных физиологами и психологами США, Великобритании и

Германии... Особое место здесь занимали отчеты специальной британской комиссии, занимавшейся изучением проблем производственного утомления». Следует заметить, что пытаясь выявить определенную связь между утомлением и пессимистическими мыслями, Мэйо выходил за область опытных данных, вследствие чего его рассуждения порой оборачивались чистой спекуляцией. Его интересовала скорее сама теория, чем результаты исследования, и потому следует всегда помнить о предупреждении Трахейра, писавшего, что «Мэйо нисколько не интересуют исследования, процедуры сбора данных и их последующий анализ». Тем не менее, в случае с Continental Mills Мэйо сумел существенно снизить текучесть кадров и повысить производительность труда, вследствие чего Фонд Рокфеллера, возглавляемый Рамлом, вызвался финансировать его исследования в течение трех следующих лет. В сентябре 1926 г. Мэйо становится адъюнкт-профессором и руководителем отделения производственных исследований Harvard Business School. Эта должность была учреждена Фондом Рокфеллера и финансировалась им в течение пяти лет, однако Мэйо оставался в Гарварде до выхода на пенсию. Это случилось в 1947 г. Хотя Элтон Мэйо прожил много лет в Соединенных Штатах, а родился и вырос в Австралии, своей родиной он всегда считал Англию. После 1947 г. он и его жена поселяются в частном владении на территории усадьбы Полсден-Лейси в окрестностях Гилдфорда (Суррей), находящейся под защитой Общества охраны памятников. Здесь в 1949 г. он и скончался.

## *2.2. Первые опыты Э. Мэйо*

Хоторнские эксперименты, принесшие Мэйо мировую известность, были не первыми его исследованиями. Еще в 1923–1924 гг. на текстильной фабрике в Филадельфии он изучал причины текучести кадров. В целом на фабрике она составляла 50–60% в год, что считалось вполне нормальным явлением. Однако в прядильном цехе фабрики она подскочила до 250%. Руководство предприятия не на шутку встревожилось и первым делом пригласило специалистов по «научному менеджменту». Трудно судить об уровне их квалификации, но известно, что успехов они не достигли.



После этого администрация обратилась в Гарвардский университет, где как раз работал Мэйо. Для него это было первым полевым исследованием в промышленности. Он начал с тщательного изучения условий труда в прядильном цехе. Его взору предстала неутешительная картина. Рабочие напоминали роботов, в постоянной спешке двигавшихся вдоль пролетов цеха туда и обратно, соединяя концы оборванных нитей. Они либо не успевали переговорить друг с другом, либо не имели такого желания вовсе.

Социальная изоляция, отсутствие стимулирующего вознаграждения. Жалобы рабочих на плохое самочувствие не достигали администрации, их передавали мастеру. Он же, как в до тейлоровские времена, являлся фактическим хозяином ситуации и не собирался ничего менять. Психологическое состояние исследуемых было плачевным. Одни из них двигались как будто в полусне, другие были раздражены и агрессивны. Социально-психологический климат выражался одним словом – пессимизм.

Предшественники Мэйо не достигли успеха потому, что главную причину видели в плохих условиях труда. Так оно и было на самом деле, но освещение, запыленность и шум влияли на людей в меньшей мере, чем какие-то другие, более важные факторы. Их-то и предстояло выявить Мэйо после того, как выяснилась второстепенная роль физических факторов.

Мэйо провел тщательное интервьюирование рабочих и установил основные причины: невозможность общаться друг с другом на рабочем месте, падение престижа профессии. Для их устранения Мэйо предложил очень простое усовершенствование. Вводились два десятиминутных перерыва, позволявшие рабочим немного расслабиться в специальной комнате отдыха. Результаты превзошли все ожидания. Значительно улучшился психологический климат. Текучесть кадров сократилась до 60%, т. е. сравнивалась со средне фабричной, а производительность труда возросла на 15%. Наконец, главное достижение Мэйо: фактически исчез пессимизм людей. Они стали выглядеть менее уставшими и более жизнерадостными.

Мэйо завершил эксперимент, добившись положительных результатов. Однако супервайзерам нововведение не понравилось. После ухода ученых они потребовали, чтобы прядильщицы отрабо-

ывали время отдыха. Видимо, перерывы расценивались ими как даровое время, за которое надо платить. Сокращение пауз отдыха вызвало негативную реакцию рабочих: возрос пессимизм и снизилась производительность труда. Все вернулось на свои места. И только вмешательство президента компании позволило улучшить ситуацию. Рабочим вновь разрешили отдыхать, но не всем сразу, а группами по три человека. Группа сама выбирала удобное для отдыха время, но с единственным условием: не прерывать работы станков. Производительность труда вновь возросла.

Оценивая первое экспериментальное исследование Мэйо, надо обратить внимание на то, что ему не только мешали в проведении исследования, но при любой возможности пытались отменить нововведения, вернуться к прежним условиям.

Пост экспериментальная ситуация, когда менеджеры по тем или иным причинам возвращаются к прежнему режиму работы, игнорируя выводы ученых, достаточно типична для менеджмента. Так поступали и во времена Тейлора, и после него.

Кроме того надо обратить внимание на то, как Мэйо истолковал результаты своего эксперимента. С одной стороны, он убедился, что организационно-экономические факторы успеха не принесли. Это доказали те, кто еще до Мэйо пробовал рационализировать производство, пользуясь принципами «научного менеджмента». С другой – Мэйо четко осознал, что успех ему принесли какие-то иные, не физические факторы. Тем не менее, Мэйо точно не знал, какие именно факторы определяли высокую текучесть кадров, а затем привели к ее сокращению. Только в Хоторнских экспериментах Мэйо вернулся к своим ранним опытам и, взглянув на них в ином свете, обнаружил, что же произошло на самом деле. Плохое самочувствие и низкая производительность мешали общению на работе. Психологические и социальные потребности пробуждались у рабочих только в результате внимания к ним со стороны менеджеров.

### *2.3. Хоторнские эксперименты*

Хоторнские эксперименты: **первый этап.**

В 1927–1932 гг. в «Вестерн Электрик Компани» в пригороде Чикаго, Хоторне, проходят классические Хоторнские экспери-

менты. Их задачей было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда. Руководство компании было озабочено низкой производительностью труда сборщиц на конвейере. Группа психологов была приглашена для того, чтобы проанализировать условия труда и высказать рекомендации, которые позволили бы поднять производительность.

Исследования проводились в 4 этапа. На первом этапе изучалась роль освещения. С этой целью было организовано три самостоятельных эксперимента, на протяжении которых исследовательская программа постоянно менялась. В обеих группах – контрольной и экспериментальной – производительность увеличилась почти одинаково. Иными словами, когда освещение в экспериментальной группе улучшалось, производительность росла. Когда оно ухудшалось, выработка все равно оставалась высокой. В контрольной группе освещение не меняли, а выработка, тем не менее, повысилась. Вывод: освещение является самым незначительным из факторов, влияющих на рост производительности. Или: между освещением и производительностью нет прямой причинной связи. Видимо, существуют другие, неконтролируемые факторы, определяющие ее увеличение.

**Хоторнские эксперименты: второй этап.**

На втором этапе изучались эти самые «неконтролируемые факторы». Для этого от основной массы изолировали небольшую группу (6 женщин-операторов) и поместили в экспериментальную комнату. Вместе с ними находился ученый-наблюдатель, который должен был фиксировать происходящее и создавать дружескую атмосферу. Испытуемым была сообщена лишь легенда (ложная цель) эксперимента, чтобы обеспечить чистоту исследования. Характерно поведение самого наблюдателя. Чтобы рассеять подозрения о якобы производимом над операторами исследовании, он ежедневно вступал в неформальные беседы, расспрашивая людей о семье, работе, о них лично. Постепенно ученый взял на себя функции супервайзера (надзирателя), исповедовавшего мягкий стиль руководства. Между испытуемыми сложились гораздо более тесные отношения, чем это могло быть, оставаясь они на прежнем месте.

Ученые ввели ряд нововведений – паузы отдыха, второй завтрак за счет компании, а затем укороченные рабочий день и неделю, – повысивших производительность труда. Когда же они были отменены, производительность не упала. Исследователи ожидали, что такая отмена окажет сильный психологический эффект и резко понизит выработку. Но гипотеза не подтвердилась. Тогда был сделан вывод, что улучшения условий труда не являются основной причиной повышения выработки. Вопрос о «неконтролируемых факторах» по существу остался открытым. Ведь ученые получили больше информации о том, что не влияет на производительность, а истинные причины остались скрытыми.

Когда исследователи проанализировали все возможные причины, то получилось 5 гипотез, объясняющих связь между экспериментальными переменными (производительность, условия труда, методы работы, утомляемость, время отдыха, монотонность, зарплата). После дополнительных исследований первые четыре гипотезы отбросили, но пятую сохранили: на производительность влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

#### Хоторнские эксперименты: **третий этап.**

Для подтверждения этой, ставшей теперь основной, гипотезы на третьем этапе была разработана широкая научная программа, которая потребовала проведения 20 тыс. интервью. Когда метод прямого опроса не удался, его заменили проективным методом, собрав богатый эмпирический материал об отношении людей к труду. Выяснилось, что норма выработки рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, но давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.

Для более глубокого изучения найденной закономерности и была организована последняя, **четвертая, стадия** Хоторнского эксперимента. Здесь Мэйо вновь вернулся от массового опроса к эксперименту с небольшой (14 рабочих-сборщиков) группой. Первое открытие – сознательное ограничение нормы выработки. Вместо научно обоснованной нормы, с помощью хронометража в 7312 операций испытуемые выполняли в день 6000–6600. Не было сомнений, что они могли делать больше. Наблюдение установило, что люди прекращали работу еще до окончания смены, а в интер-

вью многие заявляли, что могли бы сделать гораздо больше. Каковы же причины? Дополнительные исследования выяснили:

1) низкий темп защищает медленных рабочих, тем самым оберегая их от нареканий начальства или увольнения;

2) если они будут делать слишком много, то компания срежет наценки;

3) руководство смирилось с заниженной неформальной нормой как с удовлетворительной, оказывая давление лишь на не справившихся с нормой.

Параллельно изучению отношения рабочих к своему труду исследовался стиль руководства. Оказалось, что к менеджерам рабочие относятся по-разному: низших чинов они считают «своими» и поэтому не думают им подчиняться; с начальником участка, хотя и видят в нем более авторитетное лицо, иногда не соглашаются; мастеру вроде бы и не возражают, но и не особенно слушаются. В его присутствии рабочие делали вид, что усердно трудятся, а после ухода прекращали работать вовсе.

Третья проблема, подвергшаяся тщательному изучению, – структура межличностных отношений. Группа внутри себя разделилась на подгруппы (клики), но не по профессиональным, а по личностным признакам. Выделялись аутсайдеры, лидеры и независимые. Каждая клика имела свои нормы и правила поведения. Например: работник не должен вырабатывать слишком мало или слишком много; работник не должен говорить начальнику ничего такого, что может нанести вред товарищам; работник не должен с членами клики сохранять социальную дистанцию или держаться подчеркнуто официально. В эксперименте с девушками резко изменилась не структура, а содержание межличностных отношений. Они не смотрели на себя как на изолированных индивидов, связанных вместе только физическим соприкосновением. В экспериментальной комнате создалась сплоченная малая группа «значимых других», сопутствующих друг другу людей.

Социальное поведение людей, как выяснилось, являлось лишь функцией тех или иных групповых норм. Например, такой поведенческий акт, как сознательное ограничение производительности, или, выражаясь словами Тейлора, «систематический саботаж», являлся следствием определенных представлений рабочих о намерениях предпринимателей (понизить расценки в

случае увеличения выработки) и своей роли в организации производства (защита медленно работающих индивидов и классовая солидарность). Такого рода представления, становясь социальными нормами, регулировали поведение людей. Были и другие выводы, сделанные на основе Хоторнских экспериментов Мэйо, которые в своей совокупности заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной социологии.

#### **2.4. Критика «Хоторнских экспериментов».**

##### ***Хоторнский эффект***

Другое важное следствие из экспериментов Мэйо, интенсивно обсуждаемое в методологической литературе, – так называемый «хоторнский эффект». Суть его в том, что положительные результаты эксперимента (повышение производительности) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых, собственно, и является предметом исследования в самой экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых. Критики Мэйо утверждают, что увеличение выработки в группе девушек вызвано не введением пауз отдыха, а тем фактом, что им нравилась новая ситуация, повышенный интерес к ним.

Тогда почему же не повысила производительность группа мужчин, ведь к ним тоже проявлялось внимание ученых? Оказывается, в первой группе (девушки) заменили официального начальника ученым-наблюдателем, который относился к ним более мягко и человечно. Во второй же группе (мужчины) все осталось на своих местах. Поэтому желаемых улучшений Мэйо не получил. Правда, сам Мэйо не соглашался, что смена руководителя влияет на ход исследования, поскольку в первой группе после ухода ученых производительность еще 4 года оставалась высокой даже при старом начальстве.

Однозначной оценки Хоторнских экспериментов в зарубежной литературе нет и до настоящего времени. Хотя их принципиальное значение как поворотного пункта в истории менеджмента и индустриальной социологии признается всеми. При этом отмечается незаурядный исследовательский талант Мэйо. Были мо-

менты, когда результаты эксперимента ставили ученых в тупик. Одни и те же исследования приходилось неоднократно повторять. В такой ситуации, у иных опускались руки, но Мэйо хватило упорства довести многолетние и сложнейшие эксперименты до конца.

По широте и обоснованности научной программы, методическому совершенству экспериментальной части, достоверности эмпирической информации и профессиональному мастерству Хоторнские исследования на предприятии являются вершиной западной индустриальной социологии, особенно когда речь идет о первой половине XX века.

В истории науки часто случается так, что казалось бы незыблемые положения по прошествии какого-то времени пересматриваются. Так произошло и с хоторнским открытием. В конце 70-х годов появляются публикации, критически оценившие достижения Э. Мэйо. Сомнения вызвала самая сильная сторона экспериментов – их методическая база. Использование последних статистических данных, современных методов регрессивного и графического анализа позволило специалистам пролить свет на «хоторнский эффект». В частности, были проанализированы те первоисточники (упоминаются 17 ящиков записей хода эксперимента и микрофильмы, хранящиеся в архиве Гарвардского университета, а также несколько томов вахтенных журналов компании), которые имелись у Ротлисбергера, Диксона и Мэйо, но были недоступны большинству их последователей. Более внимательное прочтение источников позволило ученым ответить на центральный вопрос: что же на самом деле произошло в Хоторне?

Главный вывод социологов: на повышение производительности труда, вопреки мнению Мэйо, повлияли не «человеческие отношения» (групповая сплоченность и психологический климат), а технико-организационные и экономические условия – великий экономический кризис 1929-1933 гг. и вызванная им безработица, изменение продолжительности рабочей недели и дня, введение пауз отдыха, улучшение освещения. Оспаривая корректность методологии экспериментов, ученые еще раз проанализировали два типа переменных, явные (или контролируемые) и неявные (неконтролируемые).

К первым относятся материальные условия труда – формы стимулирования и организации труда (освещение, надзор, паузы отдыха, зарплата). Их легко измерить и проследить влияние на другие, зависимые переменные. Ко вторым, трудно учитываемым факторам, относятся собственно «человеческие отношения».

Когда Мэйо и его гарвардские коллеги проводили интервью, они не обнаружили никакой связи между тем, что говорили рабочие интервьюеру, и тем, как они вели себя в реальности. Ученые поняли, что надо различать две группы переменных:

- 1) вербальное или демонстрируемое содержание ответов;
- 2) латентное, подразумеваемое, т.е. то, которое рабочие продумывали про себя, но вслух не говорили. Да и сам рабочий, может быть, по причинам малограмотности или по каким-то иным причинам, не всегда был способен точно описать, какие именно формы влияли на его поведение – физические или моральные. Рабочие не могли также четко ответить, существовала на их участке неформальная группа или нет. И уж тем более сложно им было решить, что такое чувство привязанности к группе, хотят или не хотят они считаться с ее мнением, что такое участие или самооценка. Ответы чаще всего были путанными и противоречивыми.

Иногда ситуации были прямо-таки курьезными. Дома муж поссорился с женой, а придя на работу, выразил недовольство шумом и высокой температурой воздуха, отношениями с начальником, да и вообще всем на свете остался недоволен. Другой рабочий возмущался низкой зарплатой. И все потому, что его жена лежит в госпитале, а платить за лечение нечем. Третий переносил на мастера авторитарные стереотипы, которые были присущи его отцу.

Все это образцы переменных, скрытых за вербальным содержанием ответов, и более реальных фактов. Мэйо, Ротлисбергеру и Диксону приходилось изобретать изощренные методические приемы, чтобы отсеять ложную информацию. Но им не всегда удавалось избежать «постороннего шума» и достичь требуемой чистоты информации.

До конца не выясненным остается вопрос о том, насколько адекватной была теоретическая интерпретация данных. К выводу о существовании малых групп, составляющих своего рода соци-



альную систему предприятия, ученых привели не столько эмпирические результаты, сколько теоретические работы предшественников, прежде всего Дюркгейма, Зиммеля и Парето.

Критикуя Хоторнские эксперименты Уордвелл, утверждал, что в 93% случаев на рост выработки в эксперименте повлияли не психологические факторы, а материальные условия, связанные с экономическим кризисом, ростом безработицы, формой директивного надзора, применением жестких санкций. В самом деле, рост производительности труда мог быть вызван боязнью потерять работу, что в условиях экономической депрессии было бы более чем реально. Сыграла свою роль и угроза расправы. При проведении одного из экспериментов Ротлисбергер, мечтавший установить доверительные отношения в группе, выгнал двух неговорчивых девушек, дав критикам пищу для обвинения Мэйо в манипуляции поведением обследуемых рабочих.

Именно вторая фаза эксперимента стала центром критических дискуссий. Удар нанесли по центральному и наиболее удачному опыту в серии Хоторнских экспериментов, а именно по исследованию работы бригады девушек-операторов. Именно здесь Мэйо активно манипулировал социальными факторами. Согласно последним данным Р. Франке, мастер буквально терроризировал всех пятерых, угрожая в случае непослушания, посторонних разговоров или если они позволят себе запрещенные паузы отдыха, уволить их разом. И таким методом удалось увеличить выработку, а на место двух уволенных девушек взять новую, более покладистую женщину-оператора. Она оказалась очень активной и своей высокой производительностью стимулировала других к энергичному труду. Все это было, конечно, на руку администрации, а новичка так и назвали – «подсадная утка».

Высказываются претензии и в адрес технического оформления итогов эксперимента. По мнению Франке, если бы записи ответов велись более аккуратно, чем это было на самом деле, то, возможно, и результаты были бы иные. Ведь в эксперименте учитывался только один тип независимых переменных – технико-организационные условия труда (паузы, продолжительность рабочих недели, выработка). Они, действительно, мало влияли на суть происходящего. Но есть второй тип материальных условий – экономические факторы.

Речь идет о влиянии экономического кризиса, росте безработицы, произволе предпринимателей. Их надо было регистрировать, чего толком не делалось. Может быть, поэтому потребовалось вводить еще один вид переменных – человеческий фактор? Какая из двух групп факторов оказала наибольшее влияние на рост производительности? Ответить сложно, поскольку одни факторы фиксировались, а другие нет. Но влияние на производительность оказывали обе группы факторов. Отрицание влияния экономических факторов можно считать достаточно серьезной методологической ошибкой. Ведь Хоторнские эксперименты проводились не в ординарной исторической обстановке, великие депрессии бывают нечасто, и это обстоятельство следовало учитывать.

Однако независимо от того, доказано в конечном итоге влияние «человеческих отношений» или нет, возникают немалые сомнения в достоверности их существования. По свидетельству Мэджа, та самая группа девушек, на примере которой Мэйо столь эффектно продемонстрировал свое открытие, создавалась не по случайной выборке, а преднамеренно: сначала нашли двоих, которые дружили между собой, а те уже по своему усмотрению подобрали партнеров. Всех специально обучали и внушали уверенность в конечном успехе. Понятно, что если вначале задать те свойства, которые нужно получить в конце, то успех гарантирован. Но в иных условиях его могло и не быть, как не достиг Мэйо успеха в эксперименте с группой мужчин: они упорно придерживались низких норм выработки.

#### **Дополнительная литература по теме:**

1. Гвишиани, Д. М. Организация и управление. Социологический анализ буржуазных теорий / Д.М. Гвишиани. - Москва, 1970.
2. Кравченко, А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. - Москва: Академ. Проект: Трикста, 2005. - 560 с.

## ЛЕКЦИЯ 8

### Тема 1. Мотивация

#### *1.1. Классификация теорий мотивации*

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать модели (теории) мотивации, которые условно могут быть проклассифицированы следующим образом:

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

**Традиционные** основаны на подходе использования политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника.

**Содержательные** основаны на рассмотрении отдельных потребностей (или мотивов), которые направляют деятельность индивида.

**Процессуальные** рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов (например, справедливости или ожиданий).

### Тема 2. Традиционные теории мотивации

Основоположники – Фредерик Уинслоу Тейлор («Принципы научного менеджмента». - М., 1991), Генри Лоуренс Гант, Генри Форд.

Суть теорий сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- четко нормировать и организовывать труд;
- переходить к сдельным формам оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки;
- формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;
- компенсация «рутины» повышенным заработком (Г. Форд).

Проблемные области традиционных теорий:

- основной упор сделан на материальное стимулирование;
- факторы внутренней мотивации не принимаются в расчет;
- постулируется единый подход к мотивации любых работников.

### **Тема 3. Содержательные теории мотивации**

К содержательным теориям мотивации относятся:

- теория иерархии потребностей Маслоу;
- двухфакторная модель мотивации Герцбега;
- трехфакторная модель Мак-Клелланда;
- Х-, У-теория Мак-Грегора;
- диспозиционная и аттитюдная модели (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Г.В. Олпорт и др.);
- типологическая модель Герчикова;
- система сбалансированных показателей Рамперсада.

#### ***3.1. Теория мотивации А. Маслоу***

В основу теории А. Маслоу (1954) лег принцип иерархичности интересов людей. Он предложил следующую *классификацию потребностей человека* (рис. 1):

- Физиологические потребности (утоление голода и жажды, потребность в сне и отдыхе).
- Потребности в безопасности – это обеспечение стабильности, защиты, свободы от страха, тревоги и т.д.
- Потребности в принадлежности и любви выражаются в таких понятиях как семья, друзья, общение.
- Потребность в признании реализуется через уверенность, независимость, репутацию, престиж, статус, внимание окружающих и славу.
- Потребность в саморазвитии – это стремление человека к воплощению заложенных в нем потенциалов.

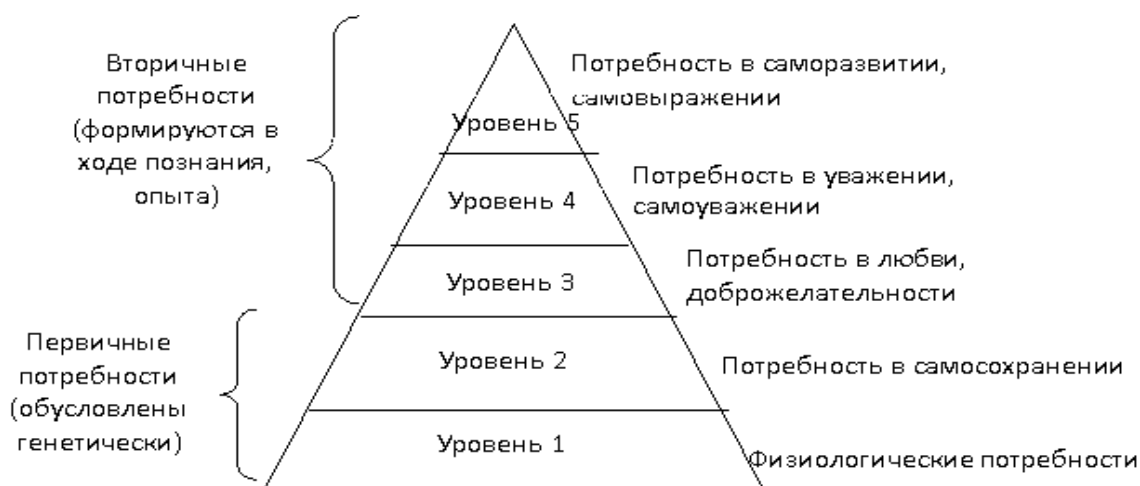


Рис. 1. Иерархия потребностей, пирамида Маслоу

### ***3.2. Теория потребностей А. Маслоу***

Маслоу утверждал, что все приведенные потребности человека встроены в иерархическую структуру, в которой низший уровень занимают физиологические потребности, затем следуют потребности в безопасности, принадлежности и любви, потребность в признании и высшая потребность – потребность в самоактуализации.

Найден и сделан перевод документа, подтверждающий о создании пирамиды Маслоу, но только в теории, графически пирамиду создал и нарисовал его друг, когда слушал доклад Маслоу. Перевод сделан студентами ИНЖЕКОМа под руководством профессора Б.М. Генкина (рис. 2, 3).

Изменение первоочередных потребностей идет по линии от низших к высшим. По мере удовлетворения низших потребностей (физиологических), приоритеты человека направляются на реализацию интересов, стоящих более высоко в предложенной иерархии.

При этом потребности более низкого порядка не обязательно должны быть удовлетворены полностью. Главное, чтобы потребности, находящиеся на более высокой ступени иерархии были удовлетворены в меньшей степени, чем низшие.

zwei Typen zusammengefaßt werden (vgl. z. B. *Berthel*, 1989, S. 13; *Drumm*, 1989, S. 255):

- *Inhaltstheorien der Motivation*: Sie beschäftigen sich mit der Frage nach Art und Inhalt der Motive von Menschen. Hierzu zählen z. B. die Ansätze von Maslow, Alderfer, Herzberg und McClelland.
- *Prozeßtheorien der Motivation*: Sie versuchen zu erklären, wie Motivation und ein bestimmtes Verhalten formal, losgelöst von Motivinhalten, entstehen. Hierzu zählen z. B. die Ansätze von Vroom sowie Porter und Lawler.

Die einflußreichste Theorie auf dem Gebiet der Arbeitsmotivation, die auch in der unternehmerischen Praxis weite Beachtung gefunden hat, ist zweifellos die *Motivationstheorie von Maslow* (vgl. *Maslow*, 1943, S. 370 ff.). Sie basiert auf einer Differenzierung von fünf Bedürfniskategorien, die bezüglich ihrer Dringlichkeit eine hierarchische Ordnung bilden (*Bedürfnishierarchie/Bedürfnispyramide* - vgl. Schaubild VII.4). Die erste Gruppe von Bedürfnissen, die zugleich die unterste Stufe der Bedürfnishierarchie repräsentiert, enthält die sogenannten *physiologischen Bedürfnisse* (z. B. Hunger, Durst, Schlafbedürfnis, Schutz vor Witterungseinflüssen usw.), deren Befriedigung der körperlichen Selbsterhaltung des Menschen dient. Die zweite Stufe umfaßt *Sicherheitsbedürfnisse*, die ein Streben nach Erhaltung der physischen und psychischen Existenzgrund-

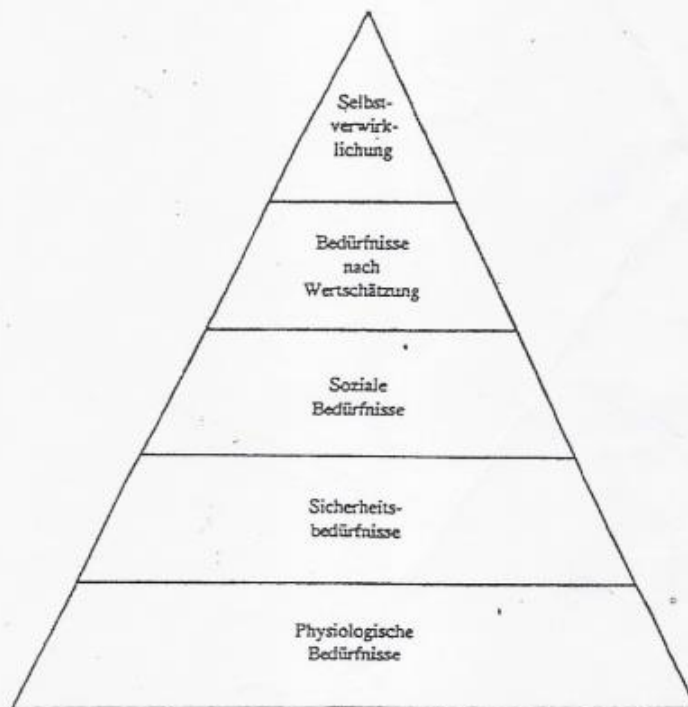


Schaubild VII.4. Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: D. Hahn, G. Laßmann. *Produktionswirtschaft*. Band 3. 1993 S.16

Рис. 2. Выдержка из доклада А. Маслоу в 1989 г.



Рис. 3. Рисунок к докладу А. Маслоу сделанный его коллегой во время выступления

Зададимся первым, поставленным в данном разделе вопросом об адекватности данной теории реальной действительности. Как представляется, данная теория, за исключением некоторых проблемных моментов, достаточно четко отражает общую динамику перехода человека от одних мотивирующих потребностей к другим. Если говорить о материальном достатке, как мотиве, обеспечивающем первые два уровня потребностей А. Маслоу, то мировая статистика дает достаточно четкий результат. В странах, где доход на душу населения превышает \$20 тыс., не наблюдается зависимости между уровнем дохода и уровнем счастья населения. То есть данная сумма может рассматриваться, как примерный уровень достатка, после которого дальнейшее наращивание дохода перестает мотивировать человека. Вместе с тем, другие источники дают результаты измерения уровня счастья, при которых на первые позиции в рейтинге выходят не только экономически развитые страны, но и достаточно бедные (например, Колумбия или Бутан).

Проблемные области теории:

- в реальности потребности более высокого ранга могут подавлять потребности более низких ступеней иерархии;
- тезис А. Маслоу о том, что «удовлетворенная потребность не может рассматриваться как мотив». Ведь иерархия потребностей включает в себя не только потребности;
- не совсем понятны критерии смены актуализированных потребностей. В какой момент, при каком уровне удовлетворения потребностей более низкого уровня начинают быть значимыми и удовлетворяться потребности более высокого уровня;
- группы потребностей выделяемых А. Маслоу не подвергаются детальной оценке, и выбор удовлетворяемой потребности в их рамках не является у него объектом обсуждения;
- отсутствует связь с внешними условиями хозяйственной деятельности индивида. Мотивирующие факторы рассматриваются как абсолютно эндогенно заданные;
- всеобщее навязывание человеку возможностей в самоактуализации может иметь неоднозначный ответ. Ведь издержки подобных мероприятий вполне могут перекрыть положительный эффект, в случае если человек имеет слишком большие амбиции в плане удовлетворения потребностей более низкого уровня;
- при полном отсутствие взаимозаменяемости потребностей (так как они находятся на разных уровнях иерархии) и возможности компенсации увеличения удовлетворенности одних потребностей, за счет снижения возможности удовлетворения других.

В целом, при оценке «Теории иерархии потребностей» А. Маслоу целесообразно воспользоваться цитатой Дж. О'Шонесси – «Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не объясняющую модель».

### ***3.3. Теория двух групп факторов Ф. Герцберга***

Данная теория уже давно может называться классической теорией мотивации, без рассмотрения ее базовых положений не обходится ни один стандартный курс менеджмента или управления персоналом. Суть теории заключается в разделе-



нии факторов, влияющих на экономическое поведение работника на предприятии.

Первая группа факторов – это «*мотиваторы*». К ним относятся потребности работника в самореализации на рабочем месте, профессионального роста, достижения, продвижении по службе, признания и ответственности. Мотиваторы удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей (см. рис. 2).

Вторая группа факторов – «*гигиенические*». К таковым относятся: справедливое распределение заработной платы, технические аспекты руководства, условия работы, ее надежность и стабильность, а также общий административный стиль управления. Гигиенические факторы удовлетворяют потребности человека, помогая избежать неприятных ситуаций (рис. 4).

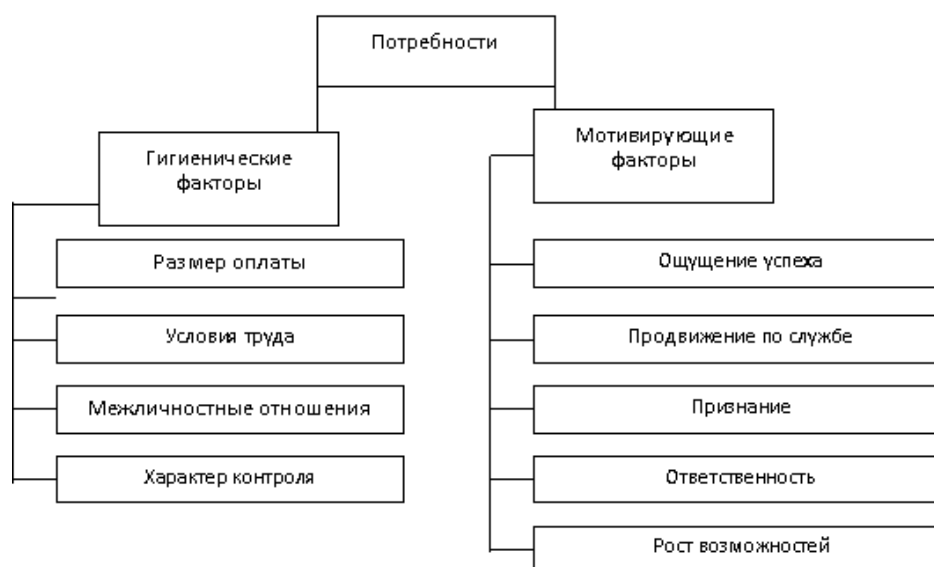


Рис. 4. Группы факторов

Таким образом, удовлетворенность работой вызывается в первую очередь факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой – следствие действия гигиенических факторов.

Основные тезисы теории Ф. Герцберга заключаются в различном воздействии на человека указанных двух групп факторов. Удовлетворение работой вызывается факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность

работой – следствие действия гигиенических факторов. Если уточнить, то мотиваторы «гораздо более склонны повышать степень удовлетворенности работой, чем работать на ее понижение», а гигиенические факторы, «создающие неудовлетворенность работой, очень редко работают на повышение удовлетворенности». Таким образом, за чувство неудовлетворенности отвечают гигиенические факторы, а за чувство удовлетворенности – мотиваторы. Чтобы человек был доволен работой, нужно увеличивать воздействие на него мотиваторов, а чтобы у него не было отрицательного настроения на работу, нужно активизировать факторы гигиены.

Практические рекомендации по повышению мотивации и производительности труда, формируемые на базе двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга:

- «Предотвращение настроений неудовлетворенности и душевных болезней настолько же важно, насколько поддержание мотиваторной удовлетворенности и душевного здоровья». То есть, по мнению Герцберга, две группы факторов получают равнозначными по своей силе.

- Для максимизации эффективности деятельности работников творческого труда необходимо наличие «мотиваторов», гигиенические факторы могут способствовать росту эффективности деятельности, но не приводят к ее максимальному проявлению.

- «Чем меньше возможностей для проявления «мотиваторов», тем лучше должны быть гигиенические условия».

- Работник должен сам выбирать содержимое социального пакета.

*Проблемные области теории основаны на методике опроса:*

- опрос проводился среди двух категорий персонала – бухгалтеров и инженерных работников;

- суть опроса – субъективная оценка респондентом наиболее ярких и запоминающихся для него ситуаций и их причин.

*Основные проблемные области теории:*

- не доказано, что воздействие мотиваторов на любую группу персонала должно приводить к росту удовлетворенности работой;

- не определены критерии, при которых яркие события могут в корне поменять мотивацию работника в длительной перспективе;

- возможность систематической ошибки при сборе данных. Когда человека просят описать причины его неудач, то в ответ мы услышим, что они заключаются во внешних по отношению к человеку факторах (виноват может быть начальник, общественный транспорт, партнеры или государство в целом). Но когда речь заходит о достигнутых человеком успехах, то здесь он говорит об упорном труде, годах подготовки, ярких способностях и пр., то есть находит первопричину своих побед в себе самом;

- влияние внешних факторов на мотивацию к работе в теории Герцберга выражено лишь в отношении дихотомии «творческая – монотонная» работа, в том смысле, что только вид работы может определить приоритетность воздействия на ее эффективность той или иной группы мотивов;

- объектом исследования Герцберга не является относительная приоритетность потребностей и ценностей в рамках групп мотиваторов и гигиенических факторов;

- не решен вопрос об оптимальном сочетании уровней отдельных факторов, а так же о компенсации изменения одного фактора изменениями других;

- нет обоснования уровня оптимального удовлетворения потребностей работника. Ведь любые изменения в факторах как гигиенических так и мотивационных требует определенных затрат ресурсов;

- практически не учитывается взаимовлияние мероприятий, направленных на создание гигиенических и мотивационных факторов. Вопрос заключается в том, можно ли увеличивать проявление «мотиваторов» без изменения в гигиенических факторах.

Вместе с тем, необходимо отметить, что **ценность теории** двух групп факторов Герцберга **заключается в следующем:**

- Получены достаточно подробные описания отношений работников к тем или иным событиям на рабочем месте.

- Систематизированы факторы, оказывающие влияние на отношение работника к труду.

- Показано влияние отдельных факторов, в том числе нематериальных на изменение отношения человека к труду и на результаты его деятельности.

- Исследован кумулятивный эффект повышения производительности труда при достижении работником потребностей в самоактуализации.
- Показана важность внезапности, неожиданности для работника поощрения в деле увеличения степени его положительных эмоций, особенно в рамках такого фактора как признание.

### *3.4. Биография Д. К. Макклелланда*

Дэвид Кларенс Макклелланд родился 20 мая 1917 г. в городе Маунт-Вернон, штат Нью-Йорк. Для сына образованных, интеллигентных родителей перспектива получения хорошего образования подразумевалась сама собой, хотя в направлении своих интересов Дэвид не мог определиться довольно долго.

По окончании средней школы он поступил в Макьюррей-Колледж в г. Джексонвилль, штат Иллинойс, где занялся изучением языков, в первую очередь немецкого. Эти занятия не вызывали у юноши энтузиазма. Случайно, по совету одного из своих педагогов, он обратился к чтению психологической литературы и заинтересовался этим предметом настолько, что именно в данном направлении и решил продолжить свое образование.

Он поступил в Университет Уэсли и в 1938 г. успешно закончил его со степенью бакалавра психологии. Магистерскую степень он заработал год спустя в Университете штата Миссури, а докторскую – в 1941 г. в Йеле. С научными руководителями молодому ученому повезло. Одним из них выступил Кларк Халл – один из самых авторитетных американских психологов в 30-е годы. Макклелланд на всю жизнь сохранил признательность Халлу за блестящие уроки научного экспериментирования. Рано женившись, он 42 года прожил в благополучном супружестве, имел семерых детей, а вскоре после смерти жены уже в далеко не юном возрасте женился снова.

Движимый своими познавательными и научными интересами, объехал полмира, включая такие экзотические уголки, как Танзания, Индонезия, Тунис, Шри Ланка, повсюду стремясь найти подтверждение своим научным гипотезам и практическое применение своим открытиям. Профессиональная карьера Мак-

кклелланда складывалась подобно карьере тысяч его коллег – странствие из одного учреждения в другое от контракта до контракта.

Многие так и проводят всю жизнь, лишь мечтая о стабильности. Макклелланду повезло больше – после смены нескольких мест работы он в 1956 г. стал профессором в Гарварде, где проработал 30 лет. Лишь в 1987 г. семидесятилетний профессор ушел в отставку и принял предложение занять не обременительную должность почетного профессора (что-то вроде нашего профессора – консультанта) в Бостонском университете, в которой и пребывал до конца своих дней. Более чем за полвека научной деятельности ученый уделил внимание широкому кругу проблем, но в истории науки остался, прежде всего, как яркий исследователь мотивации, в частности – мотивации достижения.

Само это понятие в основном и ассоциируется с его исследованиями. Свои рассуждения Макклелланд не ограничивал сферой научной психологии. В 1961 г. увидела свет его книга «Общество достижения», в которой он выдвинул интересную гипотезу: мотивация достижения служит важнейшим залогом экономического процветания.

Оценив степень выраженности соответствующего мотива в обществе, можно с изрядной достоверностью предсказать тенденцию к экономическому росту. В 1973 г. Макклелланд выступил в журнале «Американский психолог» со статьей, в которой указал на невысокую прогностическую ценность тестирования IQ и призвал уделить больше внимания мотивационной стороне любой деятельности. Впоследствии эти его суждения цитировались тысячекратно, порой даже будучи доведены до абсурда: «Способности – ничто, мотивация – всё!». Сам автор вовсе не был так категоричен.

В последние годы Макклелланд сосредоточился на физиологических аспектах мотивации. Он обратил внимание на один примечательный физиологический факт: для ряда социальных мотивов были обнаружены специфические гормоны и нейромедиаторы, которые выделяются при актуализации соответствующего мотива и оказывают влияние, как на поведение, так и на субъективные переживания. В поведении, направленном на удо-

влетворение мотива власти, такую роль играют адреналин и норадреналин, аффилиации – дофамин.

Однако все попытки найти вещество, характерное для мотивации достижения, оказались бесплодными. За долгие годы своей научной деятельности, Макклелланд был удостоен многих почетных наград. В американском биографическом справочнике «Психология», в котором он фигурирует среди 500 выдающихся психологов всех времен, их список занимает полстраницы, в том числе престижную премию Американской психологической ассоциации «За выдающийся вклад в науку». 27 марта 1998 г. пришло известие о награждении его очередной регалией, ежегодно присуждаемой Обществом изучения личности.

Но радостная весть уже не застала награжденного – в этот день Дэвид Макклелланд скончался от сердечного приступа в своем доме в Ленсингтоне. В десятках некрологов память ученого почтили многие выдающиеся современники. Это и не удивительно – для нескольких поколений исследователей мотивации и личности он выступал непререкаемым авторитетом.

### ***3.5. Трехфакторная модель МакКлелланда***

По мнению МакКлелланда, на поведение человека воздействуют три группы потребностей:

- достижения;
- соучастия;
- властвования.

***Потребность достижения*** проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

***Потребность соучастия*** проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

***Потребность властвования*** является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

***Потребность властвования опосредуется двумя группами устремлений:***

- Получение власти ради властвования.

• Получение власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Важнейшим достижением теории МакКлелланда – различие двух групп мотивов: мотивов приближения и мотивов избегания (см. тему 1).

Потребности, рассматриваемые МакКлелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Основная проблемная область теории – отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей, а так же отсутствие возможностей отслеживания генезиса потребностей во времени.

Связь между теориями А. Маслоу и Д. МакКлелланда показана ниже в табл. 3.

Таблица 3. Потребности, мотивирующие людей

По А. Маслоу	По Д. МакКлелланду
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности	
Физиологические	

Потребности в успехе, власти и причастности в концепции Д. МакКлелланда не только не исключают друг, друга, но и не расположены иерархически.

### **3.6. X, Y-теория МакГрегора**

МакГрегор впервые обратил внимание на то, что системы мотивации труда находятся в прямой зависимости от предположений и взглядов менеджеров относительно доминирующих мотивационных черт их подчиненных.

Он подразделяет все эти предположения на две категории, названные им «Теорией X» и «Теорией Y» (табл. 4).

Теория X исходит из следующих базовых моментов мотивации работников:

- Работники не любят работать и пытаются избежать лишних (по их мнению) усилий.
  - Работники безответственны и несамостоятельны.
  - Для стимулирования работников необходимо их принуждение, контроль и угроза наказания.
  - Ценность рабочего места заключается в его стабильности и гарантированности.
  - Потребность в самореализации у работников отсутствует.
- Теория У исходит из следующих базовых моментов мотивации работников:
- Работники воспринимают труд как один из необходимых для любого человека процессов.
  - Работник, при наличии интереса, способен к самоорганизации и самоконтролю.
  - У работников есть потребности к ответственности и свободе принятия решений.
  - Работники нуждаются в новой деятельности, проявлении креативности, достижениях (т.е. стремятся к самореализации).
  - Ограничение свободы и возможностей самореализации приводит к снижению эффективности работы и настраивает работника на противостояние целям организации.
- Проблемные области теории:
- высокая степень абстракции (либо работник ленив, либо активен и внутренне мотивирован);
  - нет анализа развития мотивации работника во времени;
  - идеализация У-теории, как лучшей базы для управления персоналом.

Таблица 4. Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке	Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.  У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы	Труд – процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней.  Если люди принимают цели



	ими руководили.  Больше всего люди хотят защищённости.  Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания	организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.  У людей развиты потребности высших уровней.  Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется
2. Практика руководства а) планирование	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации
б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
в) контроль	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
г) общение	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
д) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений.
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

#### Тема 4. Процессуальные теории мотивации

К основным процессуальным теориям относятся:

- Теория Портера-Лоулера.

- Теория ожиданий В. Врума.
- Теория справедливости С. Адамса.

#### ***4.1. Теория Портера-Лоулера***

Авторы теории Портера-Лоулера, теоретики Л. Портер, Э. Лоулер, акцентируют внимание на модели, в которой присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. По сути – синтез теорий ожиданий и справедливости.

Основные выводы данной теории сводятся к следующему:

- В системе ценностей человека важную роль занимает определенность результата. При прочих равных условиях, чем менее вероятен результат, тем меньшие усилия прилагаются для его воплощения.

- Помимо внешних вознаграждений (зарплата или премия, например), человек получает внутреннее вознаграждение (радость от сделанной работы и т.д.), что способствует повышению уровня его удовлетворенности.

- Важны не только внешние вознаграждения, но и оценка индивидуумом справедливости этого вознаграждения. Если оценка справедливого вознаграждения выше, чем в реальности, то человек в дальнейшем теряет стимулы к эффективной работе.

- Высокая результативность работы является причиной удовлетворения, а не его следствием. То есть удовлетворение должно возникать не перед началом работы, а по ее окончании.

Проблемные области теории Портера-Лоулера:

- основной проблемой является отсутствие какой-либо модели определения приоритетности и взаимосвязи отдельных целевых установок индивидуумов. Главным образом данная теория сосредоточена на проблемах ожиданий и справедливости вознаграждений в отношениях с контрагентами. Хоть авторы и упоминают внутреннюю мотивацию человека и указывают на ее значение, тем не менее, она не является в данной теории предметом детального рассмотрения;

- вызывает сомнение настойчивое утверждение авторов теории, что удовлетворение работника должно возникать после вы-

полнения работы, а не до этого процесса. Само по себе обещание вознаграждения, подкрепленная уверенностью в правдивости подобного обещания может повысить удовлетворенность человека в тот же момент. Дождаться для этого окончания работы вовсе не требуется. Кроме того, сам процесс работы вполне способен вызвать у людей чувства удовлетворения.

#### 4.2. Теория ожиданий В. Врума

Суть теории ожиданий В. Врума заключается в том, что мотивация к эффективной деятельности зависит от суммы произведений валентностей по каждому мотивационному фактору на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня (рис. 5).

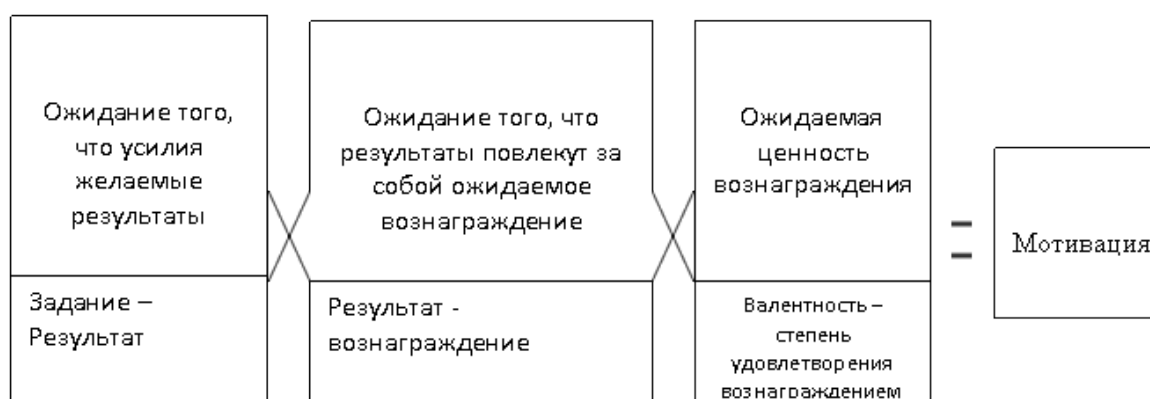


Рис. 5. Теория ожиданий В. Врума

Таким образом, в основе мотивации лежат три вида связей:

- Связь «затраты-результат» (З-Р).
- Связь «результат-вознаграждение» (Р-В).
- Валентность – как сила проявления отдельных мотивационных факторов.

Мотивация = З-Р x Р-В x Валентность.

При этом результаты первого уровня (связь З-Р), по сути, представляют собой плановые задания, которые человек получает от своего начальника.

Результаты второго уровня (связь Р-В) являются функцией от результатов первого уровня и представляют собой значимые уже для самого человека итоги деятельности (объем денежного вознаграждения, продвижение по службе, уважение коллег и т.д.).

Под **валентностью** понимается сила желания человека в удовлетворении той или иной потребности.

Чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами первого и второго уровней, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.

Проблемные области теории ожиданий В. Врума:

- анализу подвергается не то, что человек хотел бы сделать в той или иной ситуации, а скорее как он отреагирует на конкретное внешнее предложение (необходимость достижения результатов первого уровня). Проблема в том, что помимо полученного предложения человек, как правило, уже находится в состоянии какого-либо действия. Модели взаимосвязи уже имеющих у человека заданий с новыми никак не раскрываются в рамках данной теории;

- отсутствует исследование динамики изменения валентности под воздействием соответствующих достижений и результатов. То есть предполагается, что предпочтения индивида в отношении тех или иных факторов мотивации носят устойчивый характер;

- теория В. Врума предполагает, что в целом первичные результаты направлены на улучшение возможностей человека в получении результатов второго уровня.

Реальность такова, что для достижения положительного эффекта в достижении одного результата второго уровня, нам часто приходится жертвовать другими результатами того же уровня.

К сожалению, в теории В. Врума вопросы взаимовлияния и взаимокompенсации результатов второго уровня практически не рассматриваются;

- не учитывается то, что активность или усилия, которые необходимо приложить для достижений целей первого уровня, одновременно является в каком-то смысле отрицательным результатом второго уровня.

### ***4.3. Теория справедливости Стейси Адамса***

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

Результат отсутствия справедливости проявляется в следующих чертах поведения:

- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (выражение прямого недовольства или увеличение позитивной активности);
- воздействие на положение других членов организации;
- уход из отдела или фирмы;
- сокращение собственных усилий;
- занижение собственных достоинств;
- выбор другого объекта сравнения.

Проблемные области теории:

- узость факторов, влияющих на мотивацию работников (помимо чувства справедливости есть и другие мотиваторы);
- недостаточное прогнозирование развития ситуации несправедливости (какая реакция будет выбрана тем или иным работником).

#### **Вклад процессуальных теорий в исследования мотивации**

• Теория Портера-Лоулера и теория Врума дали толчок к осознанию управленцами необходимости повышения уровня определенности результата как важного фактора повышения эффективности труда.

• Интересно и внимание к наличию обратной связи, при которой уже полученный результат и справедливость предшествующего вознаграждения способны оказать влияние на мотивацию к будущей работе.

• Теория С. Адамса обращает внимание на крайне важную проблему обеспечения справедливости стимулирующих мер.

#### 4.4. Исследования Магуна

В. Магун определил понятием благо «те состояния и процессы субъекта и его внешней среды, которые являются причинами сохранения и развития субъекта», а «состояние отсутствия какого-либо блага  $x$  термином «потребность в благо  $x$ »».

«Появление блага уничтожает (отменяет) или уменьшает потребность, а появление потребности – соответствующее состояние блага».

Рассмотрение благ и потребностей проводится Магуном в иерархии сходной с иерархией благ К. Менгера. Магун пишет: «конечные результаты – индивидуальные блага первого порядка – это внутренние состояния самого субъекта, проявления его сохранения и развития», «функционально эквивалентным благам  $n+1$  порядка» присуща обобщенность по благо  $n$ -го порядка.

При этом, он отмечает, что «В каждой из причинно-следственных цепочек, входящих в состав оцениваемого варианта деятельности, субъектом учитывается лишь значимость и вероятность ценности наиболее низкого порядка, а инструментальные значимости предшествующих компонентов действия не влияют на общую оценку варианта.

В. Магун обратил внимание на амбивалентность любого действия человека «т. е. сочетание в одном предмете полезных и вредных свойств. В этом случае последние выступают в качестве *цены* за использование первых. Итоговая ценность какого-либо события или их системы вычисляется посредством алгебраического суммирования его частных ценностей (или валентностей)». Каждое удовлетворение одной потребности ведет к одновременному возникновению другой, которая является ценой удовлетворения первой.

В. Магун приводит четыре группы возможных цен:

- Энергетические затраты (активность);
- Временная фрустрация потребности (лекарство сначала наносит вред здоровью, но затем помогает его восстановить);
- Конфликт между индивидуальными и интернализированными социальными потребностями;

• Отказ от одной потребности ради другой в результате ограниченности объема ресурса.

Недостатки исследования Магуна:

В. Магун использует волевые усилия или психофизическую энергию человека в качестве ресурса для удовлетворения потребностей, которые являются как бы конечными благами. Поэтому стоимость этих благ можно измерить в количестве этого ресурса.

Однако, особенностью индивидуальных благ является то, что они, являясь отчасти конечными благами (на соответствующем уровне иерархии) одновременно являются и ресурсами и могут быть использованы для удовлетворения других благ непосредственно.

Таким образом, можно рассматривать и волевые усилия как ресурс для прочих потребностей, говорить о том, что ограничение стремления к самосохранению, как явно базовой потребности первого уровня у В. Магуна, само по себе может быть ресурсом удовлетворения потребности в развитии.

Конфликт между индивидуальными и интернализированными социальными потребностями возникает, когда человек вынужден подчиниться внешним по отношению к нему потребностям, усвоенным из практики общения с окружением.

На основании интернализации В. Магун отвергает возможность появления у человека альтруистических, нравственных и прочих подобных потребностей. Кажется, Магун сделал неверный вывод, пытаясь рассматривать упомянутые потребности только как часть потребностей внешней по отношению к человеку системы. Действительно человек не может являться носителем какой-либо навязанной потребности, не осознавая ее как собственную, самоценную.

Скорее всего, интернализируемые потребности В. Магуна представляют собой некие нормы поведения, которых должен придерживаться человек, надеясь на получение тех или иных благ от общества, однако не разделяемых им самим.

Связь удовлетворенности работника и производительности труда.

Результаты его исследований показали, что присутствует «закономерное сосуществование в любой выборке работников

прямых и обратных соотношений между продуктивностью трудовой деятельности и удовлетворенностью потребностей личности.

Применяемые им методики обработки первичной информации позволили разделить работников на отдельные группы в зависимости от направленности упомянутой зависимости.

В первой группе находились работники, имеющие положительную корреляцию между удовлетворенностью и продуктивностью труда. Во вторую группу входили лица, у которых с ростом продуктивности наблюдалось падение удовлетворенности.

Главной причиной подобных различий В. Магун называет разницу между теми выгодами, которые получает работник от большей производительности и затратами человека на ее достижение (усталость, нарушения здоровья). При этом важным моментом является ориентация человека на внутренние или внешние мотивы деятельности. Так, если человек высоко ценит материальное вознаграждение, то зачастую при росте его производительности с этой целью, он не получает необходимого материального возмещения и становится не удовлетворен условиями труда, возможности самостоятельного изменения которых для него маловероятны.

#### **Дополнительная литература по теме:**

1. Афонин, А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект / А.С. Афонин. - К., 1994.

2. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. - Москва: Независимый институт гражданского общества, 2004. - С. 228.

3. Человек и его работа / Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина и В.А. Ядова. - Москва, 1967.

4. Кокорев М.Ф. Мотивация в организациях.  
<http://www.pstu.ru/books/kokorev/main.html>.



# РАЗДЕЛ VI. РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ, МЕНЕДЖМЕНТА

## ЛЕКЦИЯ 9

### Тема 1. Организация как объект

#### *1.1. Сущность организации*

Применение термина «организация» в современной науке и практике обыденно, но и многообразно. Он используется в оборотах, отражающих и раскрывающих самые разнообразные области жизни. Собственно все, что окружает людей, или то, что можно себе представить, так или иначе, рассматривается с позиций организации.

<p><b>Организация</b> – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.</p>
--

Понятие организации применяется и в отношении биологических, социальных и технических объектов.

В каждодневном бытовом употреблении под организацией, прежде и чаще всего, понимается официальное учреждение или общественная структура (предприятие, компания, институт, орган власти, представительство и т.д.), то есть реально существующая, целенаправленно функционирующая социальная система. При исследовании, анализе и описании цели, формы, внутреннего устройства, структуры, процедуры и механизма формирования, функционирования и взаимодействия такой организации с другими субъектами употребляется словосочетание «организация системы», при этом имеется в виду уже нечто иное, чем собственно данное учреждение. В этом смысле понятие «организация» применяется с целью отражения внутреннего устройства учреждения, представления его составляющих в их взаимосвязях и зависимостях.

Выбор и употребление этого понимания термина «организация» направлено на определение и представление внутреннего строения, структуры, функционально-процедурного разделения, распределения, специализации и взаимодействия составляющих данной системы.

С другой стороны, организация представляется самым распространенным видом целенаправленной деятельности человека, необходимо обеспечивающим, в той или иной степени, эффективное решение любой стоящей перед ним задачи. Все, что осуществляется человеком, так или иначе организуется им или другими субъектами в отношении него. В этом смысле организация представляет собой определенным образом планируемый и осуществляемый человеком целенаправленный интеллектуально-материальный процесс установления соотношений, связей, зависимостей, построения форм и процедур.

Многообразие восприятия и употребления термина «организация» вызывает необходимость серьезных научных исследований форм и содержания его выделения, понимания и применения, что неоднократно подчеркивалось одним из основоположников «всеобщей организационной науки» А. А. Богдановым.

Наряду с научным и практическим восприятием и пониманием термина «организация», его применение имеет немаловажное утилитарное значение. В бытовом употреблении под значением слова «организовать» или «организовывать» подразумевают:

- подготовку осуществления задуманного;
- распределение предстоящих действий;
- информирование заинтересованных;
- объединение участников проводимого мероприятия;
- договоренность об их взаимодействии;
- обеспечение своевременной доставки необходимого;
- разработку путей преодоления непредвиденного и т. д.

Именно эти и им подобные задачи ставятся и решаются человеком.

## ***1.2. Основные характеристики организации***

Современная крупная организация как объект менеджмента — это сложная производственная экономическая и социальная система, для которой присущи вход и выход, сам процесс, цели, задачи, обратная связь и прочее. Организация приобретает ресурсы у поставщиков, осуществляет производственный процесс и про-

изводит готовую продукцию, которую потом поставляет потребителю и получает за это прибыль.

Современный мир иногда рассматривается как мир организаций (рис. 6). Они различаются:

- размером (средние, малые, крупные);
- организационно-правовыми формами (полные товарищества, товарищества на вере, общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, кооперативы, государственные унитарные организации);
- по отношению к материальным целям (коммерческие и некоммерческие).

Все эти организации имеют общие для них признаки:

- 1) наличие цели;
- 2) наличие группы людей в количестве не менее двух человек;
- 3) наличие координационной деятельности.

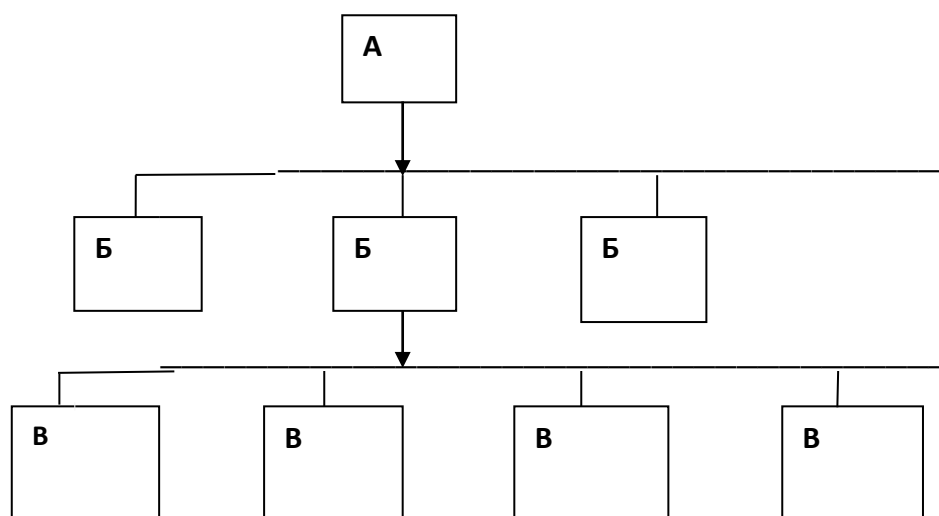


Рис. 6. Организационная схема

Все организации, наряду с объединяющими их признаками, имеют ряд общих характеристик.

**Ресурсы.** В общих чертах цели любой организации сводятся к преобразованию исходных ресурсов в готовый продукт или услугу. Ресурсы, используемые организацией, – это люди (человеческие ресурсы), капитал (финансовые ресурсы), материалы, технология и информация.

## Внешняя окружающая среда



Рис. 7. Взаимосвязь внешней и внутренней средой

**Зависимость от внешней среды.** Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой (рис. 7). Организация как открытая система зависима от внешней среды – как в отношении потребителей, пользователей продуктами (услугами) организации, так и в отношении заинтересованных сторон и государственных организаций.

**Внешняя среда** включает множество факторов, воздействующих на организацию непосредственно. Это поставщики, потребители, конкуренты, законодательство. А так же факторы косвенного воздействия – это политика, экономика, технология, культура. Одни организации функционируют в малоподвижной внешней среде, число факторов невелико, их влияние на организацию можно просчитать, а другие организации развиваются в быстроизменяющейся внешней среде, например, предприятия электронной промышленности.

**Горизонтальное разделение труда.** Это разделение труда в организации приводит к образованию функциональных областей. Они представляют собой специализированные виды деятельности, например, маркетинг, финансы, производство, от успешного выполнения которых зависит достижение организационных целей. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение труда за счет образования функциональных отделов и служб, имеющих конкретные специфические цели.

**Вертикальное разделение труда.** Оно отделяет работу по координированию действий от самих действий. Вертикальное

разделение труда приводит к образованию иерархических уровней управления.

Необходимость управления является важной деятельностью организации. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда.

### ***1.3. Внутренняя и внешняя среда организации***

**Внутренняя среда организации** – это ее внутренние переменные, т.е. ситуационные факторы внутри организации. В «Основах менеджмента» М. Мескона выделяются следующие переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структуры, задачи, технология и люди.

**Цели** – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа людей, работая вместе. Цели могут быть разнообразными в зависимости от типов организаций, например, целью коммерческих организаций является получение прибыли, в то время как некоммерческие организации не стремятся получать прибыль. Каждое подразделение организации имеет свои цели, и они могут совпадать с целями организации в целом или отличаться от них. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации.

**Задачи** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена в заранее установленные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности.

Задачи делятся на три категории. Это задачи установленные по отношению к людям, к предмету (производству), к информации (например, на поточной линии к предметам, у мастера к людям, у начальника отдела по отношению к информации).

**Структура организации** – это логически взаимосвязанные уровни управления и функциональные подразделения, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективным образом достичь целей организации.

Технология так же рассматривается, как элемент внутренней среды.

**Технология** – это средство преобразования среды и материалов (или других ресурсов) в исходный продукт или услугу. Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой. Изменение одной из них приводит к изменению других. Например, изменение цели организации (направление ее деятельности) требует изменения задач, которые вытекают из целей, внесение изменений в технологию производства или внедрение новой технологии, изменение структуры – введение новых функциональных подразделений, должностей, нового типа структуры, изменения людей – набор новых сотрудников, переобучение действующих, изменение их культурных ценностей.

Внешнюю среду организации можно охарактеризовать как всю совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, а именно: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, а также наука, культура, состояние общества и природные явления.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

Характеристиками внешней среды являются:

**1. Сложность.** Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а так же уровень вариантности каждого фактора.

**2. Подвижность среды.** Под подвижностью среды понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи отмечают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Это общая тенденция, но есть отрасли, внешняя среда которых особенно подвижна, например, электронная, химическая, фармацевтическая.

**3. Неопределенность внешней среды.** Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а так же функцией уверенности в этой информации.

#### ***1.4. Формальные и неформальные организации***

**Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Это определение справедливо не просто к организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации (группы), которые возникают степенно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации (группы) существуют во всех формальных организациях, за исключением, может быть, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей. Неформальные организации настолько важны, что им надо уделять внимание. В соответствии с общепринятой практикой, говоря о неформальных организациях, мы так и будем их называть. А используя слово организация, мы всегда будем иметь в виду формальную организацию.

#### ***1.5. Жизненный цикл организации***

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и иногда прекращают свое существование. Ни одна организация не живет без изменений. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, чтобы оценить, насколько принятый стиль руководства соответствует фактическому этапу развития.

Жизненный цикл организации – это система предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний, которые организация проходит в течении определенного времени. Это говорит о том, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, причём переходы от этапа к этапу являются предсказуемыми.

Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки может быть следующим:

1. Этап предпринимательства.

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще не четкими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу зависит от ресурсов.

#### 2. Этап коллективности.

Формулируется миссия организации. Коммуникации сохраняются не формальными, структура организации уточняется. Члены организации демонстрируют высокие обязательства перед организацией, перед коллективом.

#### 3. Этап формализации управления.

На этом этапе упор делается на стабильность, отрабатываются стандартные процедуры управления организацией. Формируются органы управления, возрастает роль высшего звена управления.

#### 4. Этап выработки структуры.

Организация увеличивает выпуск продукции, расширяет рынок оказания услуг. Выявлены новые возможности развития. Организационная структура отработана. Механизм принятия решений децентрализован.

#### 5. Этап упадка.

Спрос на продукцию меняется, рынок насыщается, идет жесткая конкурентная борьба. Руководители – в поиске путей удержания рынка. Растет число конфликтов в организации, идет сокращение штатов. К руководству чаще приступают новые люди, которые вводят централизованный механизм принятия решений.

Зрелость организации (третий и четвертый этапы) заключается в том, что упор делается на стабильность и инновации, увеличивается выпуск продукции, расширяется рыночная ниша. На этой стадии важно вносить коррективы в структуру управления организацией, упразднять органы, выполнившие свою задачу, вводить новые подразделения.

Наиболее характерные симптомы развала организации на стадии упадка (пятый этап):

- снижение спроса ужесточает конкуренцию, усложняет ее формы;
- увеличивается конкуренция поставщиков;
- повышается роль цены и качества;
- возрастает сложность управления.



Итак, многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Перечислите школы в менеджменте.
2. Какие теории управления вы знаете, и на чем они основываются?
3. Какие теории входят в группу традиционных теорий?
4. Какие теории менеджмента входят в группу содержательных теорий?
5. Дайте определение основным понятиям мотивации и стимула.

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Киржнер, Л.А. Менеджмент организаций / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко. - Москва: КНТ, 2009. - 688 с.
2. Латфуллин, Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - Санкт-Петербург: Питер, 2004. - 395 с.
3. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва: Дело, 1997. - 704 с.
4. Огарков, А.А. Управление организацией / А.А. Огарков. - Москва: Эксмо, 2006. - 512 с.

## **Тема 2. Закон Парето**

### ***2.1. Важность Закона Парето***

Закон Парето (принцип Парето), или правило 80/20 – один из наиболее распространенных способов оценки эффективности какой-либо деятельности. Его суть заключается в том, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий реализуют лишь 20%.

Таким образом, можно понять, что выбрав те оптимальные ресурсы, которые дают наибольший эффект, можно достичь высоких результатов малыми издержками. В то же время последующие усилия будут ненужными и неэффективными.

Принцип Парето оказал весомое влияние на формирование многих успешных людей: бизнесменов, изобретателей, интернет-инвесторов и прочих. В большинстве случаев именно благодаря осознанию этой простой истины этим людям удалось преобразовать наш мир в то, что он представляет сейчас.

Традиционное мировоззрение ошибочно полагает, что все факторы в нашей жизни оказывают приблизительно одинаковое влияние на изменение общего положения. Люди, для которых правило Парето не является приоритетом в принятии решений, считают, что все клиенты приносят приблизительно одинаковую прибыль, что все нанятые работники исполняют свои обязанности с одинаковой эффективностью. Они думают, что все друзья и знакомые важны в равной степени, а все дни недели приносят равные плоды. Выбирая университет, такие люди полагают, что приобретаемые знания и навыки в каждом из них одинаковы.

На самом деле закон Парето 80/20 говорит о том, что при детальном анализе причинно-следственных связей различных событий можно прийти к выводу, что меньшая часть действий оказывала наибольшее влияние на конечный результат, а остальные активности были практически бесполезными.

## ***2.2. Возникновение Закона Парето***

Процентное соотношение 80/20 было открыто в конце XIX века экономистом Вильфредо Парето во время исследования закономерностей распределения богатства между разными слоями населения в Англии того времени.

Ученый пришел к ошеломляющему открытию, когда обнаружил следующий дисбаланс: 20% населения Англии принадлежало 80% всего богатства страны. И факт того, что меньшинство владеет большей частью ресурсов, подтверждалось в более глубоком анализе.

Как оказалось, 10% населения принадлежит 65% богатств, 5% – 50% материальных ресурсов. Что самое интересное, полученные цифры не были случайностью. Исследуя распределение богатства между населением Англии и других стран в разные исторические периоды, Парето пришел к аналогичным результатам.

Так был заложен закон 80/20, который, к сожалению, сам ученый не смог корректно объяснить. Из-за этого он был оставлен без внимания до 1949 года, когда профессор из Гарвардского Университета Джордж К. Зипф обратил внимание на следующую закономерность. Он пришел к тому, что около 20-30% усилий дают результативность в 70-80% от максимума, который можно от них получить. Таким образом, Зипф заново открыл принцип Парето, показав основы самоорганизации всех ресурсов.

Приблизительно в то же время Иосиф Юран, исследуя статистику распределения брака на производстве, еще раз подтвердил принцип 80/20, и издал книгу, в которой сформировал закон «немногого, имеющего решающее значение». Ученый в своей рукописи призывал к массовому внедрению данного принципа в различные сферы производства, дабы искоренить брак и повысить качество выпускаемых товаров.

Юран И. утверждал, что принцип неравномерного распределения Парето может распространяться не только на сферу производства, а и как статистический подход в исследовании распределения преступлений, аварий и прочих процессов.

К сожалению, бизнесмены США отказались воспринимать идеи И. Юрана. Тогда ученый нашел благодарных слушателей в Японии. В результате в 1953 году, прочитав ряд лекций в стране восходящего солнца, Иосиф Юран остался там и начал сотрудничать с несколькими крупными японскими корпорациями.

Лишь в 1970-х годах он вернулся на родину, когда промышленники «созрели» для внедрения его идей, поскольку для Штатов японское производство стало представлять серьезную конкурентную угрозу. В обеих странах И. Юран совершил настоящий промышленный переворот, взяв за основу принцип Парето.

### *Связь Закона Парето с торговлей и маркетингом*

Известный IT-гигант компания IBM первая активно применила закон Парето в маркетинге. В 1963 году специалисты из IBM заметили, что около 80% времени их компьютеры тратят на совершение 20% операций.

Сразу же было принято решение найти 20% задач, которые используются больше всего, и сделать их максимально удобными и функциональными для пользователя. В результате проведенных изменений специалистам удалось создать машины, которые были быстрее аналогичных аппаратов конкурентов.

Принцип Парето в торговле подразумевает, что невероятно огромные ресурсы бизнеса тратятся на поддержание малоэффективных с точки зрения прибыли товаров и оплату труда ненужных сотрудников. Слишком много внимания уделяется покупателям, которые приносят лишь небольшой процент дохода. Таким образом, возникает логичное заключение, что, если сконцентрироваться на наиболее эффективных сферах, то можно увеличить прибыль компании в разы.

Для того чтобы оптимизировать свой бизнес, достаточно переделать его под эффективную работу наиболее продуктивных сотрудников, которые будут заниматься продажей самых ходовых товаров или услуг.

Если говорить о клиентах, то терять не хочется ни одного. Правило Парето гласит, что лишь 20% покупателей дают вам 80% прибыли, остальные же зачастую тратят время вашего персонала, при этом, не принося особых доходов.

Для того чтобы все сделать правильно, необходимо направить максимум усилий на работу с высокопотенциальными клиентами, а контакты с остальными 80% унифицировать, сократить во времени и сделать не особо затратными для компании. Так вы сможете оптимизировать работу вашего бизнеса. В этом и заключается роль руководителя в управлении компанией.

Вначале все может показаться довольно сложным. Многим менеджерам и владельцам крупных производственных мощностей сложно отказаться от 80% деятельности в один день. Тем не менее, радикальные изменения повлекут за собой невероятный рост прибыли и эффективности производства.

В целом, можно сделать вывод, что не всегда имеет смысл стремиться к результату в 100%. Силы и ресурсы, потраченные на его достижение, перекрывают возможные выгоды. В большинстве случаев достаточно ограничиться 80%, при этом затратив незначительные средства для получения результата.

Можно провести параллель с методикой писания картин известных художников, которые, не вырисовывая всех деталей своих шедевров, делают акценты на некоторых элементах, которые привлекают больше всего внимания зрителей.

### *Применение закона Парето*

Как вы понимаете, правило Парето 80/20 действует во всех сферах жизни общества, поэтому применять его можно повсеместно.

Тайм-менеджмент. Принцип Парето в управлении временем достаточно прост. Вы анализируете все дела за день, и выбираете из них те, которые привели к конечному результату. Бесплезную активность просто вычеркиваете из списка дел. Первый рабочий день, запланированный согласно этому методу, удивит вас своей легкостью и продуктивностью.

Саморазвитие. Помните, что вы будете максимально успешны в той сфере, которая вам дается лучше всего. Зачастую не стоит тратить свое время на освоение навыков, которые приобретаются «со скрипом».

Акцентируйте внимание на ваших сильных сторонах. Если у вас развиты коммуникативные навыки, продолжайте их развивать, и выбирайте деятельность, связанную с общением. Если вас не привлекают контакты с людьми, удаленная работа станет отличной альтернативой для вас.

Финансы. Определитесь, из каких источников вы получаете 80% приходящих в ваш карман денег. Сконцентрируйтесь именно на них, поскольку они играют ключевую роль в формировании вашего бюджета. Остальные варианты игнорируйте, ведь они только забирают время и силы. Исключением могут быть пассивные источники заработка (вклады, пассивные инвестиции), поскольку трудозатраты для их осуществления стремятся к нулю.

Продуктивность. Учитывая то, что каждый человек настроен на свой биологический ритм, вам придется вычислить свой. Определите, в какое время вы работаете максимально эффектив-

но. Это и будет тот промежуток, когда вам нужно уделить максимум внимания работе. В остальное время все ваши усилия будут малоэффективными.

Чтение книг. Принцип Парето 80/20 распространяется и на литературу, которую вы выбираете. Около 80% книг, прочитанных вами, ничего вам не принесли, кроме потраченного времени и испорченного зрения.

Подбирайте те книги, которые смогут обогатить вас духовно. Если есть произведения, знакомство с которыми оказало на вас серьезное влияние, то имеет смысл их периодически перечитывать. Правило Парето означает, что не стоит забивать свободное время «легкой» неинтересной литературой.

Ненужные вещи. Вы наверняка замечали, что у вас в квартире или автомобиле хранятся вещи, которыми вы практически не пользуетесь. Они постоянно мешают, занимают много места. Практика освоения пространства Фэн Шуй именуется такие вещи энергетическими завалами. Избавившись от них, вы почувствуете прилив вдохновения и свободу от ненужного хлама.

Взаимоотношения. Встречая все новых людей, мы можем не осознавать, кто из них действительно играет важную роль в нашей жизни. Проанализируйте сами и убедитесь, что лишь 20% людей, с которыми вы общаетесь, эмоционально наполняют вас и приносят что-то новое в ваше сознание.

Именно таким людям нужно уделять больше всего внимания. Непродолжительное общение с близкими друзьями намного важнее часовых переписок в социальных сетях с виртуальными знакомыми.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. В чем заключается закон Парето?
2. В чем основная идея закона эффективности?
3. Каким образом, и в каких условиях возможное применение закона Парето?

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Кох, Ричард: Принцип 80/2 - Серия: Принцип успеха; пер. О.С. Епиимова. - Изд-во БОМБОРА, 2021. - 512 с. - ISBN: 978-5-04-113059-6.

## Тема 3. Принцип Питера

### *3.1. Социальные законы, регулирующие информационную и организационную деятельность*

Известный принцип Питера утверждает, что если времени и ступеней в управляющей подсистеме окажется достаточно, то каждый служащий сможет подняться до своего уровня некомпетентности и остаться на нем. Общая тенденция такова, что со временем каждая должность может быть замещена работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей. Однако принцип Питера не отвергает карьеры. Он лишь пытается предупредить, что возможности для карьеры у разных служащих различны. И наука, а также кадровые работники должны помочь каждому управленцу определиться в своих карьерных возможностях.

Объективных законов социального управления огромное множество. Часть из них уже изучена. О другой части мы, возможно, еще и не догадываемся. В массе социальных законов обращают на себя внимание те из них, которые регулируют информационную и организационную деятельность административных структур.

Среди изученных объективных информационных законов можно назвать такие законы, как закон самовозрастания некомпетентности управленческого персонала (принцип Питера), закон катастроф (закон Мерфи), закон самовозрастания бюрократизма управленческих организаций, закон единства, закон адекватности, закон оптимальности, закон предрасположенности, закон устойчивости, закон управляемости, закон повышения квалификации, закон документального обеспечения, закон привычных сумм и пр.

Рассмотрим первый информационный закон, который является объективным и регулирует гражданскую службу.

Закон самовозрастания некомпетентности управленческого персонала впервые был открыт американским ученым Л.Д. Питером (1919-1989) из Южно-Калифорнийского университета. Его книга «Принцип Питера», написанная в соавторстве с Р. Холлом, выдержала более 30 изданий и была бестселлером 1969 г. Питер не применяет в своих работах понятие «закон», а все устойчивые

нормы деятельности управленческого персонала называет принципами. Поэтому и основной открытый им закон он именуется «Принцип Питера». В чем сущность этого принципа?

Хотя его содержание лежит, казалось бы, на поверхности, Питеру пришлось выполнить огромный объем научных исследований, прежде чем удалось сформулировать содержание данного закона. «В иерархии – пишет он, – каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности».

Вывод на первый взгляд кажется убийственным для гражданских и муниципальных служащих. Если согласиться с ним, то как тогда быть с надеждами на служебную карьеру? Однако принцип Питера, как показывает изучение, не отвергает карьеры. Он только пытается предупредить, что возможности для карьеры у разных служащих различны. И наука, а также кадровые работники должны помочь каждому управленцу достаточно четко определиться в своих карьерных возможностях.

Если времени и ступеней в управляющей подсистеме окажется достаточно, то каждый гражданский, муниципальный и другой служащий сможет подняться до того уровня, который предшествует уровню некомпетентности. И остаться на этом уровне. В развитии каждой управляющей подсистемы общая тенденция такова, что со временем каждая должность может быть замещена работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей.

Однако своего уровня некомпетентности работники достигают не все сразу. На практике такие состояния управляющих подсистем, когда бы все служащие стали некомпетентными, не встречаются. В большинстве случаев управляющие подсистемы выполняют основную часть своих функций для достижения официально провозглашенных целей. Кто же работает? Очевидно, необходимую работу выполняют те гражданские служащие, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.

Питер всех служащих делит на пять групп:

- сверхкомпетентные;
- компетентные;
- ограниченно компетентные;
- некомпетентные;
- сверх некомпетентные.



Для большинства управленческих организаций, в том числе и для государственного управления, считает он, «сверх компетентность принимается за большее зло, нежели некомпетентность». Обычная некомпетентность не служит причиной для увольнения. Она лишь преграда для повышения по службе. В то же время как сверх компетентность «подрывает иерархию и, таким образом нарушает первую заповедь всякой иерархической системы – иерархия должна быть сохранена любой ценой». Служащие, принадлежащие к двум крайним группам – сверхкомпетентным и сверх некомпетентным, – в равной степени подвергаются изгнанию. Обычно их увольняют вскоре после того, как наняли, и по одной и той же причине их деятельность подрывает управляющую подсистему.

Если попытаться определить процентное соотношение между указанными группами управленческого персонала, то цифры обычно приближаются к следующим величинам: ограниченно компетентные – по 33%, компетентные и некомпетентные – по 16% каждая, сверхкомпетентные и сверх некомпетентные – по 1% каждая.

Ни одному политологу не удалось пока должным образом выяснить, как работает машина государственного управления и с надлежащей степенью точности предсказать политическое будущее. Питер показал, что капиталистическая и социалистическая системы имеют одинаковое свойство накапливать в своих структурах избыточный и некомпетентный персонал. В современных иерархических системах работники перемещаются снизу вверх, чтобы заполнить вакансии, образовавшиеся по причине продвижения работников на еще более высокие посты, а также вследствие отставок, выходов на пенсию, увольнений и смертей. Существует также тенденция к тому, чтобы число должностных продвижений не оставалось минимальным.

Каковы же, с точки зрения автора, формы продвижения по службе?

### ***3.2. Формы продвижения по службе (рост компетенций)***

Продвижение по результату. В организациях, где работа оценивается по ее соответствию поставленным и поддающимся

измерению целям, есть возможность продвигать работника сообразно его заслугам в достижении этих целей.

Продвижение по усердию. В этом случае служащего ценят за исполнительность, аккуратность, соблюдение правил и процедур, за то, что он соглашается с начальником и смеется его шуткам, за улыбки, обращенные к вышестоящим, и за участие в служебных интригах на стороне начальства.

Продвижение на основе предпочтительности, которая бывает двух видов – гласная и тайная. Гласная предпочтительность означает, какие качества работника принимаются за признаки компетентности, и это может быть даже отражено в публичном заявлении по кадровой политике. Тайная предпочтительность основана на личных привязанностях и антипатиях, на скрытых пристрастиях тех, кто стоит у кормила власти.

Продвижение по старшинству или продвижение по стажу, с помощью которого профсоюзы хотели противостоять несправедливости продвижений, основанных на предпочтительности.

Продвижение с участием кандидата формально имеет демократический характер, но реально назначение на новую должность вступает в силу лишь при согласии начальства.

По мнению Питера, каждая новая иерархия сначала проявляет значительную компетентность, но потом вызревает в бюрократическое нагромождение информационных и организационных несуразностей. Она успевает проявить себя с хорошей стороны, прежде чем погрузится в динамическую бездеятельность.

Внутри иерархии каждое звено имеет свой коэффициент полезности, или индикатор статуса. Любой служащий может этот коэффициент повышать или понижать. Итоговый показатель колеблется. В этот период индикатор должностного статуса данного служащего будет возрастать пропорционально его вкладу в общую компетентность. Если компетентные люди будут последовательно сменять друг друга на этой должности, то индикатор ее статуса будет расти и дальше. Если на большинстве должностей в данной иерархии окажутся компетентные работники, то и сама иерархия в целом возвысится до статуса полезного учреждения.

Однако по мере того, как иерархия достигает своей зрелости, бюрократическое загрязнение ограничивает эффективность работы компетентных индивидуумов и одновременно защищает

некомпетентность тех, кто добрался до своей последней черты («Питеров затык»). Каждый некомпетентный работник снижает коэффициент полезности занимаемой им должности. Сменяя друг друга, некомпетентные служащие сводят этот коэффициент к нулю. Со временем иерархия в целом приходит к упадку.

В предкризисных и кризисных условиях бывает, служащие вынуждены использовать неэтичные формы делания своей карьеры. Питер дает характеристику таким формам, как «рука», «локти», «возвышение пинком», «изящно-в-сторону» и др.

«Рука», к примеру, способна ускорить ваше продвижение по иерархической лестнице. Добиваться служебного повышения с помощью «руки» есть нечто такое, что обычно вызывает осуждение сослуживцев, тем более, если она тащит вверх не их, а других. Чиновник, продвигающийся по милости «руки», не пользуется симпатиями коллег, которые выражают свои чувства нелестными замечаниями относительно его некомпетентности. Пересудами на счет некомпетентности своего сослуживца они лишь прикрывают зависть к тем, у кого есть «рука». Как ею обзавестись?

Найдите покровителя. Обычно покровитель есть лицо, возвышающееся над вами в иерархии и располагающее возможностью помочь вашему продвижению по службе. Иногда требуется потратить немало сил, чтобы выяснить, кто действительно обладает такой возможностью, а кто нет.

Заинтересуйте покровителя. Незаинтересованный покровитель, как правило, реальным покровителем не является. Позаботьтесь о том, чтобы покровитель, имея какой-нибудь выигрыш в случае, если он поможет вам продвинуться в иерархии повыше, и обязательно что-нибудь проиграет, если в такой помощи откажет. В том случае, если не сможете осуществить данную акцию, значит, вы уже достигли своего уровня некомпетентности.

Выбирайтесь из-под застрявшего. В иерархии иногда складываются ситуации, когда ни от ваших собственных усилий, ни от «руки» в лице вашего покровителя не будет никакого толку, если должность, которую вы хотите получить в порядке повышения, занята человеком, достигшим своего уровня некомпетентности. Чтобы попасть на искомую должность, вам надлежит устремиться в другой, свободный для движения канал (другой орган).

Проявляйте гибкость. Если данный покровитель не поднимается на более высокий пост, дальнейшее использование «руки» предполагает необходимость найти другого покровителя, способного двигаться выше. Так что будьте готовы в нужный момент отказать в своей преданности нынешнему покровителю и передать ее другому, повыше рангом.

Имейте больше «рук». В большинстве случаев покровители общаются между собой и, поминая вас в разговорах, постоянно укрепляют друг друга во мнении о ваших высоких достоинствах и в желании вам поспособствовать. При наличии одного покровителя вы лишаетесь этого преимущества. Р. Халл (соавтор Питера) вывел даже теорему: «Общая тяговая сила нескольких покровителей равна сумме их индивидуальных сил, помноженной на число покровителей».

«Локти» способны обеспечить карьеру чиновнику за счет его «суперактивности». Чаще всего они проявляют себя в непомерном увлечении такими занятиями, как учеба, повышение профессиональной квалификации и пр. В отдельных случаях, особенно в небольших иерархиях, такого рода занятия могут привести к повышению компетентности настолько, что это скажется на ускорении служебного роста. В больших иерархиях, где правило старшинства сказывается сильнее, этот эффект не наблюдается.

То же самое относится и к другим способам самовыражения «локтей»: скажем, являться на службу ни свет, ни заря и торчать в кабинете допоздна. Подобные коварные приемы в духе Макиавелли вызывают восхищение у части коллег. Но это ничего не дает, поскольку оно уравнивается неприязнью, вызываемой у других. Несомненно, «рука» сильнее «локтей», поскольку ломает сплошь и рядом правило старшинства, тогда как «локтям» это редко удается сделать.

Существует две причины, по которым сила «локтей» часто преувеличивается. Первая – это упрямо сохраняемое многими убеждение, будто тот, кто шевелит «локтями», больше прочих заслуживает продвижения по службе. Это убеждение, конечно, лишено какой бы то ни было научной основы. Здесь сказываются моралистические заблуждения. Вторая причина связана с ошибкой, при которой неопытные наблюдатели преувеличивают силу

«локтей», так как не умеют заметить, что многие люди, энергично работающие локтями, страдают синдромом псевдо успеха. Они то и дело жалуются на нервное истощение, язву желудка, бессонницу.

Часто бывает полезно знать, кто именно в данной иерархии уже достиг «синдрома конечной остановки (СКО)». Так, Питер называет наступление некомпетентности. С его точки зрения, это состояние характеризуется следующими признаками:

Столообожание. Компетентный чиновник обычно держит на своем столе только нужные ему для работы материалы, бумаги и канцелярские принадлежности. Добравшись до СКО, начинает проявлять необычайную заботу о состоянии своего рабочего стола.

Телефонофилия. Чиновник оправдывает свою некомпетентность ссылками на то, что он лишен возможности поддерживать достаточно тесную связь с коллегами и подчиненными. Чтобы поправить дело, он устанавливает на своем столе несколько телефонных аппаратов, оборудование селекторной связи с кнопками, мигающими лампочками и громкоговорителями, а также диктофон либо несколько звукозаписывающих устройств. Человек, поддавшийся телефонофилии, быстро усваивает привычку пользоваться одновременно двумя-тремя из этих приборов, что является бесспорным свидетельством стремительного развития недуга, который считается неизлечимым.

Папирофобия. В этом случае чиновник не может видеть ни книг, ни бумаг на рабочем столе, а в острых случаях и вообще где бы то ни было в своем кабинете. Но эту свою слабость он выдает за добродетель. «Держу стол чистым», – утверждает он в надежде создать впечатление, что умеет невероятно быстро управляться со всеми своими делами.

Папиромания заставляет чиновника наваливать на рабочий стол груды совершенно не нужных ему бумаг и книг. Сознательно или бессознательно он старается скрыть свою некомпетентность, создавая впечатление, что у него столько работы, сколько не выпадало еще на долю ни одного смертного.

Архивофилия проявляется в маниакальном пристрастии к раскладыванию и упорядочению бумаг, обычно с лютым страхом потерять какой-нибудь документ. Отдаваясь просмотру и перекладыванию бумаг, связанных с делами ушедшего прошлого, чи-

новник мешает другим людям осознать, что с точки зрения сегодняшних задач в его деятельности мало смысла либо вообще никакого. Сосредоточенный на архивных материалах, он отдает все свое внимание прошлому и крайне неохотно поворачивается к настоящему.

Стологигантизм – это настойчивое желание обзавестись столом больших размеров, чем у сослуживцев.

Самооплакивание обычно сочетается с отчетливо выраженной склонностью вспоминать «добрые старые времена», когда страдалец работал на должности пониже, т.е. на уровне своей компетентности. Это эмоциональное состояние, проявляющееся в поношении настоящего и упрямом восхвалении прошлого, ни при каких обстоятельствах не позволяет служащему высказаться в том духе, что, мол, другой чиновник смог бы лучше справляться с работой на его месте.

План-картизм наблюдается среди служащих, одержимых составлением структурно-организационных схем и вычерчиванием графиков. Они затем упорно добиваются, чтобы все дела осуществлялись согласно линиям и стрелам на диаграммах, хотя бы это и влекло за собой срывы и потери. Обычно такие служащие развешивают диаграммы на самых видных местах по стенам своего кабинета, и порой их можно застать в благоговейном созерцании этих «икон», тогда как текущая работа лежит на столе без движения.

«Ошеломляй и властвуй» характерно для некоторых руководителей, добравшихся до СКО. За счет этого приема они пытаются прикрыть собственную неуверенность тем, что постоянно сеют неуверенность среди подчиненных. Смелого чиновника они подчеркнута приструнят, робкого – потрясут ласковым панибратством.

Маятниковый синдром присущ тем руководителям, которые не способны принимать решения, ожидаемые от должностного лица их ранга. Администратор этого типа будет без конца раскачиваться между «за» и «против», но так ни на чем и не остановится. Свое бездействие он будет оправдывать ссылками на «демократический процесс» или на «необходимость учесть отдаленные последствия». Обычно он замораживает поступающие к нему

дела до тех пор, пока решение будет принято кем-нибудь другим, либо отпадет сама надобность разбираться с этими делами.

Многословие при маломыслии происходит тогда, когда некоторые служащие, прибыв на конечную остановку, резко сокращают свою мыслительную деятельность. Чтобы скрыть это, они вырабатывают для себя подбор фраз, которые звучат впечатляюще и в то же время достаточно туманно, чтобы можно было произносить по любому поводу, изменяя лишь немногие слова сообразно конкретной аудитории.

Каковы пути нейтрализации негативного действия закона самовозрастания, некомпетентности управленческого персонала? Прежде всего, постоянная и целенаправленная работа кадровых служб всех уровней и всех органов по формированию карьерной стратегии и служебной тактики для всех гражданских служащих страны. За счет различных научных исследований, конкурсов, сдачи экзаменов и проведения аттестаций кадровики и сами гражданские служащие должны с упреждением как минимум за два-три года предсказывать наступление «синдрома конечной остановки» и предпринимать соответствующие меры.

Дальше, если служащий неплохо себя показывает на последней должности, а повышение может спровоцировать СКО, то, видимо, правильнее его не повышать, а немного периодически подучивать с тем, чтобы он не терял своей компетентности. Если же служащий уже утратил компетентность, а до пенсии еще далеко, могут быть использованы такие приемы кадровых перемещений, как «изящно-в-сторону» (перемещение по горизонтали на другую должность), «возвышение пинком» (перемещение вверх по вертикали) и др. В любом случае оставление служащего в штате не должно вредить управляющей подсистеме.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. В чем заключается основной принцип Питера?
2. Каким образом, и в каких условиях его возможное применение?

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось. - АСТ, 2002. - 285с.

## Тема 4. Стивен Пол Джобс

### *4.1. Предпосылки общественного признания*

Стивен Пол Джобс – американский предприниматель, дизайнер и изобретатель, получивший широкое признание, как харизматичный пионер революции в области персональных компьютеров. Один из основателей, председатель совета директоров и CEO корпорации Apple. Один из основателей и CEO киностудии Pixar.

Джобс руководил разработкой iMac, iTunes, iPod, iPhone и iPad, а также развитием Apple Store, iTunes Store и App Store. Успех этих продуктов и услуг, обеспечивший несколько лет стабильной финансовой прибыли, позволил Apple стать в 2011 году самой дорогой публичной компанией в мире. Многие комментаторы называют возрождение Apple одним из величайших свершений в истории бизнеса. В то же время Джобса критиковали за авторитарный стиль управления, агрессивные действия по отношению к конкурентам, стремление к тотальному контролю над продукцией даже после её реализации покупателю.

Джобс получил общественное признание и ряд наград за оказанное влияние на индустрию технологий и музыки. Его часто называют «визионером» и даже «отцом цифровой революции». Джобс был блестящим оратором и вывел презентации инновационных продуктов на новый уровень, превратив их в увлекательные шоу. Его легко узнаваемая фигура в чёрной водолазке, потёртых джинсах и кроссовках окружена своеобразным культом.

Стивен Пол Джобс родился 24 февраля 1955 года в Сан-Франциско в семье немецких эмигрантов. Мать, Джоан училась в магистратуре Висконсинского университета, а отец, Джандали там же работал ассистентом преподавателя. Поскольку родственники Джоан возражали против их отношений, им пришлось отдать ребёнка на усыновление. Мальчик был усыновлён Полом Джобсом и американкой армянского происхождения Кларой Джобс, урождённой Агопян. Джоан, подписала бумаги об усыновлении только после того, как они дали письменное обязательство оплатить обучение Стивена в колледже. Джобс всегда считал Пола и Клару отцом и матерью. Согласно правилам офици-



ального усыновления, биологические родители ничего не знали о местонахождении сына, и Стив встретился с родной матерью и младшей сестрой только через 20 лет.

Пол, приемный отец, был автомехаником и работал в финансовой компании CIT. В семейном гараже он ремонтировал старые машины на продажу, чтобы заработать на образование Стива и выполнить обязательства перед его биологическими родителями. Пол также старался привить сыну любовь к профессии автомеханика. Это занятие не пришлось Стиву по душе, но через автомобиль отец познакомил его с азами электроники. Вместе они разбирали и собирали радиоприёмники и телевизоры, в результате Стив заинтересовался и увлёкся подобной техникой. Клара Джобс работала бухгалтером в Varian Associates – одной из первых хай-тек-компаний, позже вошедших в состав Кремниевой долины. Она научила Стива читать, прежде чем он пошёл в школу.

Школьные занятия разочаровали Стива своим формализмом. Стива в начальной школе считали проказником, и только одна учительница, миссис Хилл, смогла увидеть в своём ученике незаурядные способности и найти к нему подход. Когда Стив обучался в четвёртом классе, миссис Хилл давала ему за хорошую учёбу «взятки», в виде сладостей, денег и наборов «сделай сам», тем самым стимулируя его обучение. Это быстро принесло плоды: вскоре Стив начал прилежно учиться без всякого подкрепления, а в конце учебного года настолько блистательно сдал экзамены, что директор предложил перевести его из четвёртого класса сразу в седьмой. В результате по решению родителей Стив был зачислен в шестой класс, то есть в среднюю школу. Семья вынуждена была переехать в другой городок где Стив мог учиться в средней и старшей школе.

После переезда семьи отец устроился на работу механиком в соседний городок Санта-Клара в самом центре будущей Кремниевой долины, в компанию Spectra-Physics, производившую лазеры. Стив общался с инженером Ларри Лэнгом, что жил по соседству со старым домом Джобсов. Лэнг привёл Стива в научно-исследовательский клуб компании Hewlett-Packard. На занятие приглашали инженера из какой-нибудь лаборатории, он приходил и рассказывал, над чем сейчас работает, что очень интересовало Стива. Здесь же он впервые увидел персональный компью-

тер 9100А, который произвёл на него огромное впечатление. Участники кружка работали над собственными научными проектами, и Стив решил собрать цифровой частотомер. Когда для реализации замысла ему понадобились детали, производимые Hewlett-Packard, тринадцатилетний Джобс недолго думая позвонил домой главе компании, Биллу Хьюлетту. В результате он получил не только нужные детали, но и работу на конвейере в НР по окончании первого года обучения в Хоумстеде, благодаря личному приглашению Хьюллета. Кроме этой работы, возбуждавшей зависть сверстников, Стив разносил газеты, а в следующем году служил на складе в магазине электроники Haltek. К пятнадцати годам у Джобса уже был первый собственный автомобиль – двухцветный Nash Metropolitan, купленный при финансовом участии отца. Пол Джобс также установил на машину двигатель от MG. Через год Стив, прикопив ещё денег, смог обменять этот автомобиль на красный Fiat 850 Coupé. Тогда же Стив Джобс начал общаться с хиппи, слушать Боба Дилана и The Beatles, курить марихуану и употреблять ЛСД, из-за чего некоторое время конфликтовал с отцом. Но Джобс подружился со своим одноклассником Биллом Фернандесом, который тоже интересовался электроникой. Фернандес познакомил Джобса с увлекавшимся компьютерами выпускником, настоящей «легендой» школы, Стивенем Возняком (также известным как «Воз»), старшим его на пять лет. В 1969 году Воз с Фернандесом начали собирать небольшой компьютер, который они прозвали «крем-содовым» и показали Джобсу. Так Стив Джобс и Стив Возняк стали лучшими друзьями.

Первый настоящий бизнес-проект Джобс осуществил ещё во время обучения в школе. В 1971 году, Стиф Возняк будучи студентом, узнал из журнала «Esquire» о неких «телефонных фриках», которые научились взламывать телефонные коды и совершать бесплатные звонки по всему миру. Захват телефонной линии осуществлялся с помощью звуковой имитации тонального сигнала определённой частоты. Затем нужно было набрать номер, также через имитацию вызова в тональном режиме. Как, оказалось, существовала целая субкультура фрикеров, занимающихся взломом телефонных сетей. Один из них, скрывавшийся под псевдонимом Капитан Кранч, обнаружил, что свистулька, кото-

рую производители вкладывали в упаковки с одноимёнными овсяными хлопьями («Cap'n Crunch»), может издавать звук нужной тональности, подходящей для захвата линии. Для последующего набора номера Кранч использовал самодельное устройство под названием «Blue box» («синяя коробочка»). Возняк и Джобс загорелись идеей изготовить такую «коробочку». Первый изготовленный Возняком аналоговый прототип оказался несовершенен и не выдавал надёжных тоновых сигналов. Тогда Возняк сделал полностью цифровое устройство, воспроизводившее частоты с необходимой точностью, и устройство заработало.

Сначала друзья развлекались, названивая в разные уголки мира и устраивая розыгрыши. Однако вскоре Джобс осознал коммерческий потенциал их изобретения. Они организовали кустарное производство и успешные продажи «синих коробочек» среди студентов и местных жителей, хотя этот бизнес был незаконным и довольно рискованным. Сначала изготовление одной «коробки» обходилось примерно в 80 долларов, но затем Возняк сделал печатную плату, позволявшую изготавливать сразу по 10-20 «коробок», и себестоимость одной штуки упала до 40 долларов. Готовые «коробочки» друзья продавали по 150 долларов за штуку, доход делили поровну. Всего они сделали и успели сбыть около сотни «коробок» и неплохо заработали. Бизнес было решено прекратить после пары неприятных инцидентов с потенциальными покупателями и полицией. Вероятно, история с «синими коробками» убедила Джобса, что электроника может не только доставлять радость, но и приносить хороший доход. Эта же история заложила принципы их будущего сотрудничества – Стив Возняк ради блага человечества изобретает очередную гениальную штуку, а Стив Джобс придумывает, как её оформить и преподнести на рынке, чтобы хорошо заработать.

С февраля 1974 года Стив Джобс работает техником в молодой компании Atari в Лос-Гатосе (Калифорния). Компания занималась производством видеоигр и уже имела в своём активе один абсолютный хит – аркадный симулятор Pong для двоих игроков. Джобс, получая 5 долларов в час, стал одним из первых пятидесяти её сотрудников. В Atari Джобс занимался, в основном, доводкой игр «до ума», выдвигая интересные и оригинальные предложения по дизайну. Однако там его сразу невзлюбили за высо-

комерие и неопрятный внешний вид. Но основателю и главе Atari Нолану Бушнеллу[en] Стив понравился, и он перевёл Джобса на работу в ночную смену, сохранив перспективного сотрудника.

В середине 1974 года Джобс отправился в Индию в поисках духовного просветления. Причём Джобсу удалось убедить руководство Atari оплатить ему дорогу до Мюнхена, где он выполнил поручение, связанное с бизнесом компании.

Вновь приобретенному другу Коттке, Стив признавался, что затеял эту поездку, и вообще погрузился в испытания различных духовных и мистических практик, чтобы заглушить боль от осознания того, что его бросили сразу после рождения. Узнав своих настоящих родителей, Стив надеялся понять что-то очень важное про себя и своё место в жизни.

После семимесячного пребывания в Индии, Джобс вернулся в США, исхудавшим, красно-коричневым от загара, с выбритой головой и в традиционной индийской одежде.

В начале 1975 года Джобс вернулся в Atari и получил задание создать однопользовательский вариант симулятора Pong. Джобс мало смыслил в компоновке плат, и Бушнелл, поручая ему эту работу, рассчитывал, что Джобс в частном порядке привлечёт к ней своего лучшего друга Возняка. Так и случилось: Джобс пообещал Возняку, в то время сотруднику Hewlett-Packard, поделиться с ним вознаграждение поровну, если тот сможет свести к минимуму количество чипов. Дополнительная сложность заключалась в сроках – работу нужно было выполнить за 4 дня. Возняк практически не спал четверо суток, но выполнил задание, разработав за отведённое время игру Breakout. При этом, к большому удивлению инженеров Atari, он использовал всего 44 чипа. За каждый сэкономленный чип он получил 100 долларов.

### *Клуб самодельных компьютеров*

5 марта 1975 года состоялось первое собрание группы энтузиастов, называвших себя «Клубом самодельных компьютеров» (Homebrew Computer Club). Члены клуба собирались в Менло-Парке, в гараже Гордона Френча, безработного инженера. Все они также были инженерами и «фанатами» компьютерной техники, объединяло их желание изменить бытующее представление о компьютерах, как об очень дорогих и громоздких устройствах,

требующих в использовании специальных навыков. Внедрение новых технологий в жизнь простых людей предполагалось через пропаганду самостоятельного проектирования и кустарного изготовления компьютеров. На встрече присутствовал Стив Возняк. Уже после первого собрания он с большим рвением взялся за проектирование машины, позднее получившей известность как Apple I. Клуб стал для Возняка вторым домом, тем более что идеи, звучавшие на собраниях, становилась всё более дерзкими и грандиозными, речь шла уже о целой «компьютерной революции» в интересах всего человечества. Такая постановка задачи полностью отвечала взглядам Возняка, и уже к концу июня он получил первый уникальный для того времени результат: вывод на экран символов, набираемых на клавиатуре. Воз тут же продемонстрировал своё изобретение Стиву Джобсу, на которого оно произвело огромное впечатление.

Возняк демонстрировал свой компьютер другим членам клуба по окончании собраний, а Джобс помогал ему дотащить телевизор, выполнявший функции дисплея, а также с настройкой. Кроме того, Джобс смог бесплатно достать для компьютера Возняка лучшие, дорогие и очень дефицитные на тот момент чипы «динамической» оперативной памяти (DRAM) производства Intel. Собрания клуба посещали уже более 100 человек, и заседания стали проводиться в одной из аудиторий Стэнфордского центра линейных ускорителей, под председательством инженера-пацифиста Ли Фельзенштейна (англ.) русск.

Как и в случае с «синими коробочками», Джобс довольно скоро завёл разговор о коммерческом потенциале изобретения Возняка. Прежде всего, он убедил Воза перестать раздавать чертежи компьютера направо и налево всем желающим, хотя это не отвечало принципам «Домашнего компьютерного клуба», созданного для свободного обмена идеями и бескорыстной взаимопомощи. Джобс также обратил внимание, что члены клуба активно работают над чертежами, но до рабочих моделей проекты, как правило, не доводят из-за недостатка времени и навыков. Тогда Стив предложил Возу продавать в клубе готовые печатные платы, то есть взять самую сложную часть работы на себя, а покупателю оставалось бы по готовым чертежам припаять к плате чипы. По расчётам Джобса производство одной платы обходилось бы в

20 долларов, а продавать их он собирался вдвое дороже. Возняк поначалу отнёсся к этой идее скептически: бизнес требовал не менее 1000 долларов стартовых вложений, которые могли оку-питься после продажи 50 единиц товара. Хотя в клубе было уже около 500 членов, многие из них были сторонниками модных го-товых решений, вроде Altair 8800, и Воз не видел достаточного числа клиентов. Но Джобс слишком хорошо знал своего друга. Он не стал убеждать Возняка, что компания непременно принесёт доход, а расписал их предприятие как увлекательное приключе-ние. И это сработало.

Два лучших друга организуют свою компанию.

(I was excited to think about us like that. To be two best friends starting a company. Wow. I knew right then that I'd do it. How could I not? - Стив Возняк).

#### ***4.2. Стив Джобс культовая личность***

Арик Хесселдал из журнала Businessweek отмечал, что «Джобс широко не известен благотворительностью», по сравне-нию с усилиями Билла Гейтса. В отличие от Гейтса, Джобс не подписал Клятву дарения Уоррена Баффета, обязывавшую самых богатых в мире миллиардеров отдать по крайней мере половину своего богатства на благотворительность. После возвращения контроля над Apple в 1997 году Джобс закрыл все корпоративные программы благотворительности. Друзья Джобса рассказали The New York Times, что он чувствовал, что рост Apple принёс бы больше пользы, чем благотворительность. Позже при Джобсе Apple подписался на участие в программе Product Red (англ.) русск., выпуская красные версии устройств, прибыль от продаж которых шла на благотворительность. Apple стал больше тратить на благотворительность, а руководитель проекта Product Red пе-вец Боно цитировал Джобса: нет «ничего лучше, чем возмож-ность спасти жизни». По словам Боно, Apple стал крупнейшим донором Глобального фонда для борьбы со СПИДом (англ.) русск.

Семья Джобсов поддерживала Демократическую партию США и подружилась с семьёй Клинтон. Джобсу даже довелось спать в спальне Линкольна (англ.) русск. в Белом доме. Билл

Клинтон иногда советовался с ним в трудные минуты, в частности, в разгар скандала с Моникой Левински.

В октябре 2010 года президент США Барак Обама посетил Кремниевую долину, где встретился со Стивом Джобсом. Встреча продолжалась 45 минут, Джобс держался крайне независимо: раскритиковал образовательную систему США, как безнадежно устаревшую, и заявил Обаме, что тот «не продержится дольше одного срока». По мнению Джобса, обучение должно проводиться в процессе тесного взаимодействия между учащимися на основе цифровых учебных материалов, а образовательной реформе препятствуют профсоюзы преподавателей. В феврале 2011 года Обама вновь посетил Кремниевую долину, где состоялась его встреча с представителями IT-индустрии. На ужине Джобс сидел рядом с президентом и принимал активное участие в беседе. Он предложил, чтобы всем иностранным студентам, получившим в США магистерскую степень в области инженерных наук, давали рабочую визу. Обама ответил, что это можно было бы сделать в рамках «Закона мечты» (англ.) русск., заблокированного республиканцами и постоянно объяснял Стиву, почему нельзя сделать то или другое.

Одной из причин того, что Стив Джобс стал культовой личностью в мире технологии, заключается в его блестящем умении вести презентацию со сцены. Миллионы фанов Apple по всему миру ожидали его выступлений, полных новинок и сюрпризов. Эти шоу являются неотъемлемой частью маркетинговой стратегии корпорации Apple с самого времени её основания. Источником вдохновения, как для клиентов, так и для работников компании являются также рекламно-информационные ролики, также ставшие частью культуры компании. Обычно, Стив Джобс выходил на сцену и, после краткой информации об общих делах компании и основных векторах её развития, представлял новый продукт удивлённым фанам и представителям средств массовой информации. Восхищение от представления новых продуктов исходит от самой компании, а также из общей атмосферы интриги. Каждая такая демонстрационная речь благодаря ошеломляющему успеху компании, вызывала бурю слухов на различных сайтах, блогах сообщества Apple, и даже на неспециализированных телевизионных каналах. Стив в обычный год проводил от шести до

восьми таких шоу: Macworld в Сан-Франциско, Macworld в Токио, Macworld в Нью-Йорке, на всемирной конференции разработчиков на платформе Apple (WWDC), на Seybold в Сан-Франциско, на Apple Expo, и на специальном мероприятии «Special Event», посвящённом iMac).

Традиция публичных выступлений с годами стала угасать.

Корпорация Apple стала проводить то, что сами организаторы называют «особыми мероприятиями» («Special Events»), доступ на которые могут получить лишь представители СМИ.

Стив Джобс стал миллионером к 25 годам, когда оказался обладателем состояния в 256 миллионов долларов. К концу жизни он был владельцем 5,426 миллионов акций Apple общей стоимостью 2,1 миллиардов долларов. Джобс также владел 138 миллионами акций Disney, которые получил в обмен на продажу студии Pixar, стоимостью 4,4 млрд долларов. При этом, занимая должность CEO Apple он получал годовую зарплату всего лишь в 1 доллар. Джобс шутил, что получает 50 центов за появление на работе и ещё столько же – за свою эффективность. Журнал Forbes в 2011 году оценил чистые активы Стива Джобса в 7 миллиардов долларов, поместив его на 39-е место в рейтинге богатейших американцев. После восьми лет борьбы с болезнью, в 2011 году Стив Джобс умер от рака поджелудочной железы.

### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Начало и развитие Стивена Пол Джобсона, как предпринимателя, дизайнера и изобретателя, пионера в области персональных компьютеров.

2. Как развивалось производство «синих коробочек» и в чем заключается заслуга и общественное признание С. Джобсона?

### **Дополнительная литература по теме:**

1. Айзексон У. Стив Джобс = Steve Jobs: A Biography. - Москва: Астрель, 2012. - 688 с. - ISBN 978-5-271-39378-5.

2. Бим Дж. Стив Джобс: от первого лица. - Москва: Олимп-Бизнес, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-9693-0208-2.

3. Возняк С., Смит Д. Стив Джобс и Я. Подлинная история Apple = iWoz. - Москва: Эксмо, 2011. - 288 с. - ISBN 978-5-699-53452-4.



4. Галло К. Правила Джобса. Универсальные принципы успеха от основателя Apple. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 240 с. - ISBN 978-5-91657-301-5.

5. Кени Л. О чём думает Стив. - Москва: АСТ, 2012. - 284 с. - ISBN 978-5-017-06251-3.

6. Стив Джобс Стив Джобс о бизнесе: 250 высказываний человека, изменившего мир = The Business Wisdom of Steve Jobs. - Москва: «Альпина Паблишер», 2012. – 256 с. - ISBN 978-5-9614-1808-8.

7. Элиот Д., Саймон У. Стив Джобс: уроки лидерства. - Москва: Эксмо, 2012. - 336 с. - ISBN 978-5-699-50848-8.

8. Янг Дж. С., Саймон В. Л. iКона. Стив Джобс = iCon. Бегу Ощью – Москва: Эксмо, 2007. - 448 с. - ШЫИТ 978-5-699-21035-0.

## СЛОВАРЬ

**Камлание** – понимается как руководящая деятельность, не дающая какой-либо результат.

**Перипатическая школа** – чтение лекций во время прогулки. (Перито-прогулка).

**Тимократия** – «господство богатых»; по определению Аристотеля, когда политические права и обязанности определяются соответственно имущественному состоянию граждан. (Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка. - Павленков Ф., 1907).

**Тимократия** – в учении Платона форма правления, дающая гражданам политические права в зависимости от размеров их имущества; особая форма олигархии.

**Тимократия** (греч., от time - ценз и krateo - управляю). Правление богатых, владычество денег, страна, где высшие почетные должности принадлежат богатым. (Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка. - Чудинов А.Н., 1910).

**Тимократия** – такое правление, при котором наибольшими преимуществами и влиянием на государственные дела пользуются люди состоятельные и богатые. (Полный словарь иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке. - Попов М., 1907).

**Теократия** (от др.-греч. θεός «Бог» + κράτος «власть») – светская и духовная **власть** в одном лице. Форма правления, при которой **власть** в государстве, власть священнослужителей, или теократия, выросла из авторитета, которым обладало жречество, хранители культа и знаний о мире. (Википедия <https://ru.wikipedia.org> > wiki >).

**Эмергентность** – наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих отдельным её частям, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; В классификации систем **эмерджентность** может являться основой

их систематики как критериальный признак системы (*цитата из Википедии*).

**Энтелехия** (εντελέχεια) – понятие древнегреческой философии, означающее действительность и завершенность всякой вещи, «жизненная сила». Впервые слово появилось у Аристотеля. (Оксфордский толковый словарь по психологии. 2002).

## СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, А.М. Экономика предприятия: учебное пособие по специальности 8502.65 «Экономика и упр. на предприятии (в пром-сти, строит., материалов)» / А.М. Адамчук. - Старый Оскол: ТНТ, 2010. - 455 с.

2. Айзексон У. Стив Джобс = Steve Jobs: A Biography. - Москва: Астрель, 2012. - 688 с. - ISBN 978-5-271-39378-5.

3. Кантор, Е.Л. Экономика предприятия: учебное пособие / Е.Л. Кантор, Г.А. Маховикова, В.Е. Кантор. - Москва: Питер, 2010. - 219 с.

4. Кох, Ричард: Принцип 80/2 - Серия: Принцип успеха; пер. О.С. Епимахова. - Изд-во БОМБОРА, 2021. - 512 с. - ISBN: 978-5-04-113059-6.

5. Кравченко, А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко.- КноРус, 2009. - ISBN 978-5-406-00011-3.

6. Латфуллин, Г.Р. Теория менеджмента: учебное пособие по специальности «Менеджмент» / Г.Р. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. - Москва: ГУУ, 2010.

7. Макашов, И.Н. Всемирная история управленческой мысли: краткий курс / И.Н. Макашов, Н.В. Овчинникова. - Москва: Российский гос. гуманитарный ун-т, 2007.

8. Менеджмент в промышленности: учебное пособие для вузов / Э.А. Карпов, В.Г. Козырев, А.Г. Схиртладзе [и др.]. - 3-е изд. перераб. и допол. - Старый Оскол: ТНТ, 2011. - 523 с.

9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента = Management. - 3-е изд. - Москва: Вильямс, 2007. - С. 672. - ISBN 0-06-044415-0.

10. Основы менеджмента / сост. В.В. Ковельский, Г.Б. Свиридова, Ю.В. Матвеева. - Самара: Изд-во СГАУ, 2010. - 20 с.

11. Панасенко, Е.В. Логистика: персонал, технологии, практика / Е.В. Панасенко. - 1-е изд. - Москва: Инфра-Инженерия, 2011. - С. 224. ISBN 978-5-9729-0034-3.

12. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось. - АСТ, 2002. - 285с.

13. Производственные практики: экономическая, практика менеджмента: учебное пособие по производственным практикам: экономической и практике менеджмента / сост. Г.Б. Свиридова,

Н.В. Шекина; Самар. гос. аэрокос. ун-т. - Самара, 2017. - 122 с. ISBN 978-5-6040370-1-0.

14. Свиридова, Г.Б. Экономика и социология труда: учебное пособие / Г.Б. Свиридова. – Самара: СГАУ, 2003. - 39 с.

15. Свиридова, Г.Б. Формирование мотивационного режима производительной активности развития молодого специалиста на предприятии аэрокосмической отрасли: монография / Г.Б. Свиридова. - Самара: Изд-во «Инкома-пресс», 2012. - 84 с. ISBN 978-5-4317-0040-8.

16. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - Москва, 1993.

17. Фаррахов, А.Г. Менеджмент / А.Г. Фаррахов. – Москва; Санкт-Петербург; Нижний Новгород: Питер. 2014. - 349 с.

18. Философия древнего мира и средних веков // Идеализм Платона. - Москва; Екатеринбург, 2002.

19. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер с англ., под ред. В.А. Спивака. - Санкт-Петербург: Питер, 2001. - 352 с.: ил. - (Серия «теория и практика менеджмента»). ISBN 5-318-00028-2.

### **Сайты в сети интернет**

1. Аристотель-наука [электронный ресурс]

<http://ru.science.wikia.com/wiki/>

2. Свиридова Г.Б. Формирование мотивационного режима производительной активности развития молодого специалиста на предприятии аэрокосмической отрасли [Текст]: монография / Г.Б. Свиридова. - Language: Russian. База данных: Электронный каталог Самарского университета.

3. search.rsl.ru/ru/catalog/record/546 3. Энциклопедия. Сайт: <http://ru.wikipedia.org/>

Учебное издание

*Свиридова Галина Борисовна*

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Учебное пособие*

Текст печатается в авторской редакции  
Техническое редактирование А.В. Ярославцевой  
Компьютерная вёрстка А.В. Ярославцевой

Подписано в печать 24.03.2022. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Печ. л. 11,5.  
Тираж 25 экз. Заказ № .

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

---

Издательство Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.