

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
Ульяновский государственный технический университет

Институт дистанционного образования

М. Г. СВЕТУНЬКОВ

# **Социология и психология управления**

Учебно-методический комплекс

Ульяновск 2005

УДК 316.33 + 159.9 (075)

ББК 60.56 + 88.4 я7

С 24

Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебно-методического комплекса

Рецензенты: кафедра социологии Ульяновского государственного  
университета;

Иванова Н. Г., доцент кафедры журналистики УлГУ,  
канд. филос. наук, доцент;

Кадничанская М. И., старший преподаватель кафедры  
социологии УлГУ, канд. соц. наук;

Калинин И. В., доцент кафедры социальной и  
политической психологии УлГУ, канд. псих. наук, доцент.

**Светуньков, М. Г.**

С 24 Социология и психология управления: учебно-методический комплекс /  
М. Г. Светуньков; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. –  
111 с.

ISBN 5-89146-600-0

Комплекс включает руководство по изучению дисциплины, учебное пособие,  
практикум по дисциплине. Предназначен для студентов, обучающихся по  
специальности 080505 «Управление персоналом», изучающих дисциплину  
«Социология и психология управления».

**УДК 316.33 + 159.9 (075)**

**ББК 60.56 + 88.4 я7**

© М. Г. Светуньков, 2005

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
1.1. Цели и задачи дисциплины.....	6
1.2. Методические рекомендации.....	7
1.3. Библиографический список.....	31
1.4. Глоссарий.....	32
2. УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ.....	36
2.1. Наука управления: предметные границы и история становления.....	36
2.1.1. Объект и предмет дисциплины «Социология и психология управления».....	36
2.1.2. Этапы, школы и направления теории управления.....	38
2.2. «Классическая» школа науки управления: основные черты и причины возникновения.....	46
2.2.1. Научная организация труда Ф. У. Тейлора.....	48
2.2.2. Административная теория управления А. Файоля.....	52
2.2.3. Теория бюрократической организации М. Вебера.....	56
2.2.4. Попытка обобщения наработок «классической» школы Л. Урвиком.....	58
2.3. Доктрина «человеческих отношений»: основные черты и причины возникновения.....	60
2.3.1. «Хоторнские эксперименты» Э. Мэйо.....	60
2.3.2. Концепция «административной власти» М. П. Фоллетт.....	63
2.3.3. Иерархическая модель потребностей А. Г. Маслоу.....	64
2.3.4. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.....	66
2.4. «Эмпирическая» школа.....	66
2.4.1. «Теория-Х» и «теория-У» Д. МакГрегора.....	67
2.4.2. «Теория-Z» У. Оучи.....	69
2.4.3. Концепция экзистенциального менеджмента Дж. С. Одиорне.....	71
2.4.4. Федеральный принцип управления П. Дракера.....	72
2.5. Школа «Социальных систем».....	74
2.5.1. Теория «социального действия» Т. Парсонса.....	75
2.5.2. Концепция кооперативной системы взаимодействия индивидов Ч. Барнарда... ..	77
2.5.3. Власть и согласие в типологии организаций А. Этциони.....	79
2.5.4. Теория организации и управления Г. Саймона.....	80
2.6. «Количественная» школа теории организации и управления.....	82
2.6.1. Концепция «исследования операций» в трудах Р. Акоффа.....	83
2.6.2. Системная динамика Дж. Форрестера.....	85
3. ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	89
Предисловие.....	89
3.1. Тест к теме 1: Объект, предмет и методы дисциплины «Социология и психология управления».....	89
3.2. Тест к теме 2: Школы социологии и психологии управления.....	91
3.3. Тест к теме 3: «Классическая» школа теории управления: основные черты и причины возникновения.....	92
3.4. Тест к теме 4: Теория научной организации труда Ф. У. Тейлора.....	92
3.5. Тест к теме 5: Административная теория управления А. Файоля.....	94
3.6. Тест к теме 6: Теория бюрократической организации М. Вебера.....	95
3.7. Тест к теме 7: Попытка обобщения наработок «классической» школы Л. Урвиком.....	96

3.8. Тест к теме 8: Доктрина «человеческих отношений»: основные черты и причины возникновения.....	97
3.9. Тест к теме 9: «Хоторнские эксперименты» Э. Мэйо.....	98
3.10. Тест к теме 10: Концепция «административной власти» М. П. Фоллетт.....	99
3.11. Тест к теме 11: Иерархическая модель потребностей А. Г. Маслоу.....	99
3.12. Тест к теме 12: Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.....	100
3.13. Тест к теме 13: «Эмпирическая» школа науки управления.....	101
3.14. Тест к теме 14: «Теория-Х» и «Теория-У» Д. МакГрегора.....	102
3.15. Тест к теме 15: «Теория-Z» У. Оучи.....	103
3.16. Тест к теме 16: Экзистенциальный менеджмент Дж. С. Одиорне.....	103
3.17. Тест к теме 17: Федеральный принцип управления П. Дракера.....	104
3.18. Тест к теме 18: Школа «социальных систем».....	104
3.19. Тест к теме 19: Теория «социального действия» Т. Парсонса.....	105
3.20. Тест к теме 20: Концепция эффективности и результативности организации Ч. Барнарда.....	106
3.21. Тест к теме 21: Типология организаций А. Этциони.....	107
3.22. Тест к теме 22: Теория организации и управления Г. Саймона.....	108
3.23. Тест к теме 23: «Количественная» школа социологии и психологии управления... ..	108
3.24. Тест к теме 24: Концепция «исследования операций» Р. Акоффа.....	109
3.25. Тест к теме 25: Системная динамика Дж. Форрестера.....	110
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	111

## ВВЕДЕНИЕ

Знания о процессах управления, об их структуре, о способах и методах регулирования этими процессами необходимы руководителям всех уровней, вне зависимости от формы собственности и специфики деятельности возглавляемых ими организаций. В современных российских условиях эти знания становятся более актуальными в силу того, что организациям приходится существовать в условиях жесточайшей конкуренции при слабом присутствии на рынке государственного протекционизма к отечественным хозяйствующим субъектам. Единственным выходом становится повышение эффективности управления организацией за счет повышения степени рационализации принимаемых решений. Именно поэтому курс «Социология и психология управления» становится столь востребованным в различных аудиториях слушателей.

Цель курса состоит в том, чтобы ознакомить студентов, обучающихся по специальности 080505 «Управление персоналом», с социологическими и психологическими проблемами управления, сформировать умения использовать знания для анализа управленческих ситуаций и выработки адекватных управленческих решений.

Понятие «управление» широко используется в различных гуманитарных науках, обозначая функцию, присущую организованным социальным общностям. В данном курсе понятие «управление» представлено несколько «широко» с тем, чтобы в полной мере было возможно охватить психологические и социологические аспекты управления.

Необходимо отметить, что в настоящее время уже полностью сложились и получили признания курсы «Социология управления» и «Психология управления». Курс «Социология и психология управления» базируется на основных наработках этих дисциплин. Однако их проблемные сферы столь широки, что возникают очень большие трудности систематизации материала, опасности перекосов либо в сторону социологии, либо в сторону психологии. Найти оптимальную пропорцию между ними, определить круг важнейших проблем и представить наиболее значимые материалы можно только на базе ретроспективного изложения. В курсе рассмотрены проблемы мотивации, коммуникации, контроля, планирования, прогнозирования и целеполагания в процессе истории становления основных концепций социологии и психологии управления. Это позволило проследить динамику изменения проблемных сфер теории управления, а также зафиксировать преемственность основных идей, в рамках которых эти проблемы интерпретировались и разрешались.

Курс «Социология и психология управления» выполнен в соответствии со стандартом подготовки специалиста по специальности 080505 «Управление персоналом» и ориентирован на потребности практики управления организациями.

# 1. РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Цели и задачи дисциплины

Одним из важнейших условий существования современного общества является его способность осуществлять эффективное управление собственными ресурсами. Одним из наиболее значимых ресурсов является человеческий ресурс. Именно поэтому в течение многих десятилетий организации и управление, как объекты исследования, постоянно привлекают к себе внимание специалистов самых различных областей знаний, в том числе социологов и психологов.

В настоящее время знания о строении и проектировании организации, методах управления организационными процессами, проблемах мотивации и контроля нужны не только исследователям и педагогам, но и государственным деятелям, политикам, юристам, менеджерам, инженерам и многим другим. Потребность в этих знаниях объясняется прежде всего тем, что человек рождается в организации, воспитывается в организации и удовлетворяет свои потребности именно в организации.

Социологические и психологические исследования в области организации и управления имеют глубокую историю. В Европе в конце XIX – начале XX веков изучением организации занимались многие известные исследователи: М. Вебер, А. Файоль, Л. Урвик и многие другие. В США в начале XX века благодаря Ф. У. Тейлору был заложен научный фундамент в теорию и практику организации труда. Чуть позже, в 1930-е годы, исследования в русле социологии и психологии управления достигают своего расцвета благодаря знаменитым Хоторнским экспериментам социального психолога Э. Мэйо.

Практически с самого начала становления социологии и психологии, как наук, ведущие исследователи – Т. Парсонс, П. Блау, М. Крозье, Д. Мак-Грегор, А. Г. Маслоу, Ф. Герцберг и многие другие – обращали внимание на проблемы организации и управления. Из российских ученых, внесших существенный вклад в разработку теории управления, следует назвать А. К. Гастева, А. А. Богданова, Д. М. Гвишиани, А. И. Пригожина, В. А. Ядова, Л. Г. Почебут, А. Л. Свинцицкого, С. С. Фролова и других. Работы этих исследователей показали, что сущность управления – прежде всего в социально-психологических отношениях между членами социальной группы.

Цель данной работы – сформировать у студентов базовые знания о социологии и психологии управления в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта РФ.

В ее рамках студент должен выполнить ряд следующих задач:

- получить общее представление о динамике развития теории управления;
- ознакомиться с базовыми концепциями, социологии и психологии управления;
- получить общие представления о структуре организаций и протекающих в них процессах;
- уметь использовать полученные знания в реальной практике управления.

## 1.2. Методические рекомендации

### Тема 1. Объект, предмет и методы дисциплины «Социология и психология управления»

**Цель:** обозначить предметные границы проблемной сферы, которую изучает дисциплина «Социология и психология управления».

**Учебные вопросы:**

1. Понятие «управление». Два подхода к определению данного понятия. Понятие «организация». Элементы понятия «организация».

2. Организация как объект дисциплины. Процессы управления в организации как предметная сфера дисциплины.

3. Методы изучения процессов управления. Общенаучные и специальные методы.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- что такое управление;
- различать управление как субъектно-объектное воздействие и как субъектно-субъектное взаимодействие;

- что такое организация;

*уметь:*

- выделять в конкретной исследовательской ситуации субъект управления;
- выделять в конкретной исследовательской ситуации объект управления;
- ориентироваться в методах дисциплины.

**При освоении темы необходимо:**

• изучить тему 2.1.1 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

• обратить особое внимание на содержание следующих понятий: взаимодействие, власть, управление, организация, элементы организации;

• выполнить тест по теме 1 из практикума по дисциплине;

• ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Что такое взаимодействие?
2. На основании чего осуществляется взаимодействие индивидов в процессе управления?
3. Что такое власть?
4. Дайте определение понятия «управление» с точки зрения субъектно-объектных отношений.
5. Определите «управление» с позиции субъектно-субъектных отношений.
6. Какую совокупность элементов обозначают понятием «организация»?
7. Что такое организация?
8. Что является объектом дисциплины «Социология и психология управления»?
9. Что является предметом дисциплины «Социология и психология управления»?
10. Какие специальные методы используются при изучении организаций?
11. Какие группы общенаучных методов используются в рамках дисциплины «Социология и психология управления»?

### Тема 2. Этапы, школы и направления теории управления

**Цель:** рассмотреть основные наработки социологии и психологии управления с момента становления дисциплины и до настоящего времени. Упорядочить школы и концепции в классификациях.

**Учебные вопросы:**

1. Социология и психология управления в ретроспективе.

Генезис идей теории управления. Ранняя промышленная психология и концепция научного управления. Хотгорские эксперименты. Структурно-функциональный подход к изучению организаций, теории социотехнических систем, теории организационного равновесия. Концепция эмпирического изучения организаций. Постхотгорский объективизм. Теории проектирования работы и концепции изучения качества жизни. Ситуационный подход к изучению организаций. Эргономика.

2. Общепризнанные классификации концепций, теорий и школ социологии и психологии управления.

Классификация О. С. Виханского и О. С. Наумова. Классификация школ психологии управления Л. Г. Почебут и В. А. Чикер. Классификация М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури. Классификация Д. М. Гвишиани.

3. Современные тенденции развития социологии и психологии управления.

«Ренессанс технократизма»; усиление внимания к проблемам организационной культуры, к различным формам демократизации управления; усиление влияния факторов международного характера на управление, возрастание роли глобализации в процессах функционирования организаций.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- динамику развития идей социологии и психологии управления;
- основные черты базовых школ, концепций и теорий социологии и психологии управления;
- основных представителей школ, концепций и теорий социологии и психологии управления;
- современные тенденции и направления развития социологии и психологии управления;

*уметь:*

- ориентироваться в концепциях, теориях и школах социологии и психологии управления;
- классифицировать школы, концепции и теории социологии и психологии управления по различным основаниям;
- обосновать периодизацию школ, концепций и теорий социологии и психологии управления;
- видеть за конкретными рекомендациями по улучшению деятельности организации методологические основания, заложенные в рамках тех или иных школ.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.1.2 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание основных идей той или иной концепции, школы или теории социологии и психологии управления;
- выполнить тест по теме 2 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. В рамках каких методологических оппозиций шло и идет развитие социологии и психологии управления?
  2. Какие факторы и условия определили возникновение социологии и психологии управления?
  3. На основании какого критерии предложили свою классификацию О. С. Виханский и А. И. Наумов?



4. Какие концептуальные подходы в своей классификации школ психологии управления выделяют Л. Г. Почепут и В. А. Чикер?
5. Назовите основных представителей школы «социальных систем» в классификации Д. М. Гвишиани?
6. Какие современные тенденции развития теории организации и управления выделяет Л. И. Евенко?

### **Тема 3. «Классическая» школа теории управления: основные черты и причины возникновения**

**Цель:** определить факторы, обусловивших возникновение «классической» школы. Выявить основные черты данной школы психологии и социологии управления.

**Учебные вопросы:**

1. Факторы, обусловившие возникновение «классической» школы управления.

Промышленная революция; отделение собственника от процесса управления; появление нового слоя (менеджеров) в социальной структуре обществ Западной Европы и США; «целерациональный» характер действий представителей нового слоя в хозяйственной деятельности; высокий авторитет науки; стремление менеджеров «онаучить» полученные ими формы и методы эффективного управления.

2. Основные черты концепций и учений представителей «классической» школы.

Стремление к обобщению опыта управления; попытка сформулировать всеобщие принципы управления; рассмотрение организации как рациональной и формальной структуры; игнорирование влияния окружающей среды, социальных и психологических факторов на производственную деятельность.

3. Основные представители «классической» школы и их концепции.

Тейлор Ф. У. и теория научного менеджмента, Файоль А. и концепция принципов управления организацией, Вебер М. и теория бюрократии, Урвик Л. и концепция диапазона полномочий и компетенции.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- причины и факторы, определивших возникновение «классической» школы управления;

- основные черты «классической» школы;
- основных представителей данной школы;

*уметь:*

- идентифицировать по представителям школы их основные идеи;
- раскрывать учения и концепции представителей «классической» школы;
- использовать полученные представителями «классической» школы наработки.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить раздел 2.2 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

- обратить особое внимание на причины и факторы, обусловивших возникновение «классической» школы;

- выполнить тест по теме 3 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Какие факторы определили возникновение «классической» школы управления?
2. Назовите основных представителей «классической» школы управления.
3. Какие учения и концепции составили «классическую» школу управления?

4. Каким образом промышленная революция повлияла на возникновение теории управления?
5. Почему образование нового слоя в социальной структуре обществ Западной Европы и США, слоя наемных управленцев, послужило одной из причин возникновения теории управления?
6. Каким образом отделение собственника от процесса управления повлияло на возникновение теории управления?

#### **Тема 4. Теория научной организации труда Ф. У. Тейлора**

**Цель:** изучить основные черты теории научного менеджмента Ф. У. Тейлора.

**Учебные вопросы:**

1. Методологические основания теории научного менеджмента Ф. У. Тейлора.

Труд как «элементарная аналитическая единица» теории научного менеджмента; методологические установки к изучению труда рабочего.

2. Разработка «идеальных методов труда».

Изучение труда; редукция труда; хронометраж как метод изучения труда; разработка «идеального метода труда»; хронометраж как метод определения нормы выработки.

3. Подбор и обучение работников.

Подбор работников; внедрение обучения работников в функции администрации; обучение «идеальным методам труда»; определение нормы выработки каждого работника.

4. Планирование и контроль.

Организация труда в цехе; функциональный принцип организации труда в цехе; планирование расположения рабочих мест; оптимизация маршрутов передвижения работников по цеху; оптимизация потоков заготовок, инструментов, готовой продукции по цеху и по предприятию в целом.

5. Стимулирование работников к труду.

Проблема рестрикционизма; материальное поощрение как способ мотивации работников к труду; сдельная оплата труда.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- методологические основания теории научного менеджмента Ф. У. Тейлора;
- методологические установки к изучению труда рабочего;
- понятия: «хронометраж», «идеальный метод труда», «нормирование» и т. д.;
- принципы редукции труда в соответствии с концепцией Ф. У. Тейлора;
- функциональный принцип организации производства;
- методы оптимизации маршрутов передвижения работников по цеху;
- специфику проблемы рестрикционизма и способы ее решения Ф. У. Тейлором;
- способы материального поощрения труда;

*уметь:*

- организовать и проводить изучение труда с помощью метода хронометража;
- определять норму выработки работника с помощью метода хронометража;
- проводить набор, подбор и отбор работников под конкретные задачи;
- оптимизировать маршруты передвижения работников по цеху.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.2.1 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на специфику метода хронометража и функциональный принцип организации производства;
- выполнить тест по теме 4 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Что такое хронометраж?
2. Что такое редукция труда?
3. Какие методологические установки к изучению труда рабочего выделял Ф. У. Тейлор?
4. Что такое «идеальный метод труда»?
5. В чем заключается специфика функционального принципа организации труда?
6. Каким образом оптимизируются маршруты передвижения работников в цехе?
7. Что такое рестрикционизм?
8. Какие способы разрешения проблемы рестрикционизма выделял Ф. У. Тейлор?
9. Как определялась Ф. У. Тейлором норма выработки рабочего?

## **Тема 5. Административная теория управления А. Файоля**

**Цель:** изучить основные положения административной теории управления А. Файоля.

**Учебные вопросы:**

1. Виды деятельности на промышленном предприятии.

Техническая (технологическая) деятельность; коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); финансовая деятельность; защитная деятельность (защита собственности и личности); бухгалтерская деятельность; администрирование (воздействие на личный состав); причины возникновения и специфика административной деятельности на предприятии.

2. Элементы административной деятельности.

Предвидение (прогнозирование); планирование; организация; координирование; контроль.

3. Принципы организации управленческой деятельности.

Структурные принципы: разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность, скалярная цепь. Принципы процесса: справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, единство командования, подчинение главному интересу. Принципы конечного результата: порядок, стабильность, инициатива, корпоративный дух.

4. Линейный принцип организации труда.

Единство командования и единство руководства как определяющие принципы линейной организации труда.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- выделяемые А. Файолем виды деятельности на предприятии;
- причины возникновения административной деятельности на предприятии;
- специфику административной деятельности на предприятии;
- элементы административной деятельности по А. Файолю;
- принципы организации управленческой деятельности;
- смысл и содержание принципов «единство командования» и «единоначалие»;

*уметь:*

- использовать принципы организации управленческой деятельности на практике;
- разрабатывать структуру организации управления предприятием, основываясь на линейном принципе, разработанном А. Файолем.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.2.2 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

- обратить особое внимание на линейный принцип организации управления предприятием, содержание элементов административной деятельности и принципы организации управленческой деятельности;

- выполнить тест по теме 5 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Какие виды деятельности на предприятии выделял А. Файоль?
  2. Что такое административная деятельность?
  3. Каковы причины возникновения административной деятельности по А. Файолю?
  4. Какие элементы административной деятельности выделены А. Файолю?
  5. Какие группы принципов организации управленческой деятельности были выделены А. Файолю?
  6. В чем сущность линейного принципа организации труда?

## **Тема 6. Теория бюрократической организации М. Вебера**

**Цель:** изучить основные аспекты теории бюрократической организации М. Вебера.

**Учебные вопросы:**

1. Понятие и виды социального действия.

Целерациональное, ценностно-рациональное, традиционное и аффективное социальные действия.

2. Господство и подчинение в организации.

Понятия «господство» и «подчинение». Доминирование легального типа господства в современных организациях.

3. Бюрократическая организация.

Бюрократическая организация как идеальный тип формально-рационального управления. Свойства чиновников в бюрократической организации. Свойства бюрократической организации.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- определение понятия «социальное действие»;
- типы социального действия;
- определение понятий «господство» и «подчинение»;
- специфику легального типа господства;
- свойства бюрократической организации как идеального типа формально-рационального управления;
- свойства чиновников бюрократической организации;

*уметь:*

- выделять признаки социального действия;
- идентифицировать тот или иной тип социального действия;
- работать с понятием «идеальный тип» при изучении проблем организации и управления.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.2.3 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание понятий «социальное действие», «идеальный тип», «бюрократия», «чиновник бюрократической организации»;
- выполнить тест по теме 6 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Что такое «социальное действие»?
  2. Какие типы социального действия выделяет М. Вебер?
  3. К какому типу действия, по его мнению, стремятся современные организации?
  4. Что такое господство?
  5. Какие черты бюрократической организации выделяет М. Вебер?
  6. Что такое «идеальный тип»?

7. Какие черты чиновника бюрократической организации выделяет М. Вебер?

## **Тема 7. Попытка обобщения наработок «классической» школы Л. Урвиком**

**Цель:** изучить попытку обобщения наработок представителей «классической» школы Л. Урвиком.

**Учебные вопросы:**

1. Понятие «компетенция руководителя».

Принцип разделения властей в организации для установления компетенции руководителей. Градации власти.

2. Понятие «диапазон полномочий».

Методы определения диапазона полномочий руководителя. Унитарный, последовательный и предметный методы установления диапазона полномочий.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- определение понятия «компетенция руководителя»;
- градации власти в организации, установленные на основании принципа разделения властей;
- определение понятия «диапазон полномочий»;
- специфику унитарного, последовательного и предметного методов установления диапазона полномочий руководителя;

*уметь:*

- устанавливать «компетенцию» руководителя;
- осуществлять на практике разделение власти в организации на основании градаций, предложенных Л. Урвиком;
- устанавливать диапазон полномочий руководителя с помощью унитарного, последовательного и предметного методов.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.2.4 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание понятий «компетенция руководителя» и «диапазон полномочий»;
- выполнить тест по теме 7 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Что такое компетенция руководителя по Л. Урвику?
  2. На какие ветви должна подразделяться власть в организации по Л. Урвику?
  3. Какие градации власти в организации выделяет Л. Урвик?
  4. Что такое диапазон полномочий по Л. Урвику?
  5. В чем заключается специфика унитарного, последовательного и предметного методов установления диапазона полномочий руководителя?

## **Тема 8. Доктрина «человеческих отношений»: основные черты и причины возникновения**

**Цель:** определить факторы, обусловивших возникновение доктрины «человеческих отношений». Выявить основные черты данной школы психологии и социологии управления.

**Учебные вопросы:**

1. Факторы, обусловившие возникновение доктрины «человеческих отношений».

Методологический кризис «классической» школы. Развитие экспериментальной психологии в рамках бихевиоризма.

2. Основные черты теорий, учений и концепций в рамках доктрины «человеческих отношений».

Центральное звено в концепциях представителей доктрины «человеческих отношений» – человек как «социальное животное». Предметами изучения становятся: мотивация работников к труду, причины трудовых конфликтов, влияние неформальных отношений на производительность труда и др.

3. Основные представители доктрины «человеческих отношений».

«Хоторнские эксперименты» Э. Мэйо. Концепция «административной власти» М. П. Фоллетт. Иерархическая модель потребностей А. Г. Маслоу. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.

***Изучив тему, студент должен:***

*знать:*

- причины и факторы, обусловившие возникновение доктрины «человеческих отношений»;

- основные черты доктрины «человеческих отношений»;

- основных представителей данной школы;

*уметь:*

- идентифицировать по представителям школы их основные идеи;

- раскрывать учения и концепции представителей доктрины «человеческих отношений»;

- использовать полученные представителями школы «человеческих отношений» наработки.

***При освоении темы необходимо:***

- изучить раздел 2.3 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

- обратить особое внимание на причины и факторы, которые обусловили возникновение школы «человеческих отношений»;

- выполнить тест по теме 8 из практикума по дисциплине;

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Какие факторы определили возникновение школы «человеческих отношений» в теории управления?

2. Назовите основных представителей доктрины «человеческих отношений».

3. Какие учения и концепции составили доктрину «человеческих отношений»?

4. Каким образом методологический кризис «классической» школы повлиял на возникновение доктрины «человеческих отношений»?

5. Почему развитие экспериментальной психологии в рамках бихевиоризма послужило одной из причин возникновения школы «человеческих отношений»?

## **Тема 9. «Хоторнские эксперименты» Э. Мэйо**

***Цель:*** рассмотреть основные результаты «хоторнских экспериментов» и их влияние на развитие социологии и психологии управления.

***Учебные вопросы:***

1. Исследования с ноября 1924 по апрель 1925 г.

Причины проведения экспериментов. Изучение влияния увеличения степени освещенности на производительность труда. Увеличение производительности труда вне зависимости от степени яркости освещения.

2. Исследования с сентября 1926-го по апрель 1927 г.

Изучение влияния уменьшения степени освещенности на производительность труда. Увеличение производительности труда вне зависимости от степени яркости освещения.

3. Исследования с мая 1927 г. и до июня 1932 г.

Изучение факторов, влияющих на повышение производительности труда. Исследование влияния температуры воздуха, режима работы и продолжительности рабочего дня, питания, системы оплаты труда, количества перерывов и их продолжительность и т. д. на производительность труда. Привлечение профессора Гарвардского университета Э. Мэйо для интерпретации полученных результатов.

4. Исследования с августа 1928 г. по ноябрь 1931 г.

Влияние неформальных отношений на производительность труда. Ценностно-нормативная система как детерминанта неформальных отношений. Опровержение ряда положений «классической» школы на основе результатов экспериментов.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- основные этапы проведения «хоторнских экспериментов»;
- содержание основных этапов «хоторнских экспериментов»;
- основные результаты каждого этапа «хоторнских экспериментов»;
- значение результатов «хоторнских экспериментов» для развития социологии и психологии управления;

*уметь:*

- обосновывать значение результатов «хоторнских экспериментов» для развития социологии и психологии управления;
- устанавливать причинно-следственную связь между этапами экспериментов;

*иметь навыки:*

- самостоятельного проведения экспериментов.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.3.1 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание основных этапов экспериментов и полученных результатов;
- выполнить тест по теме 8 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Что послужило причиной инициации компанией «Уэстерн Электрик» «хоторнских экспериментов»?
  2. Что изучали экспериментаторы на первом этапе, и какие ими были получены результаты?
  3. Что изучали экспериментаторы на втором этапе, и какие ими были получены результаты?
  4. Что изучали экспериментаторы на третьем этапе, и какие ими были получены результаты?
  5. Что изучали экспериментаторы на четвертом этапе, и какие ими были получены результаты?
  6. Каково значение результатов «хоторнских экспериментов» для развития социологии и психологии управления?

## **Тема 10. Концепция «административной власти» М. П. Фоллетт**

**Цель:** рассмотреть концепцию «административной власти» М. П. Фоллетт.

**Учебные вопросы:**

1. Понятия «власть» и «авторитет» в концепции М. П. Фоллетт.

Власть как способность добиваться совершения определенных вещей. Авторитет как способность обладать властью. Критика принципа разделения властей в организации, предложенного Л. Урвиком.

#### 2. Делегирование власти и кумулятивная ответственность.

Делегирование власти как альтернатива разделения властей. Кумулятивная ответственность как условие обеспечения координации власти и ответственности.

#### 3. Конфликт в организации и способы его разрешения.

Природа конфликтов в организации. Неправильное делегирование власти, или отсутствие кумулятивной ответственности, как причина возникновения конфликтов. Способы разрешения конфликтов в организации: доминирование, компромисс, интеграция.

#### ***Изучив тему, студент должен:***

*знать:*

- что такое «власть» в рамках концепции М. П. Фоллетт;
- что такое «авторитет» в рамках концепции М. П. Фоллетт;
- принцип кумулятивной ответственности;
- недостатки принципа разделения властей в организации;

*уметь:*

- использовать на практике принцип делегирования власти;
- использовать на практике принцип кумулятивной ответственности;
- разрешать организационные конфликты с помощью методов доминирования, компромиссов или интеграции;

*иметь навыки:*

- теоретического разрешения организационных конфликтов.

#### ***При освоении темы необходимо:***

• изучить тему 2.3.2 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

• обратить особое внимание на содержание основных понятий концепции М. П. Фоллетт: «власть», «авторитет», «делегирование власти», «кумулятивная ответственность», «конфликт» и др.;

- выполнить тест по теме 10 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Что такое «власть» по М. П. Фоллетт?
  2. Что такое «авторитет» по М. П. Фоллетт?
  3. Что предполагает принцип делегирования власти в организации?
  4. В каких целях используется принцип делегирования власти?
  5. Что такое «кумулятивная ответственность»?
  6. Как соотносятся принцип делегирования власти и кумулятивной ответственности?
  7. Какие причины возникновения конфликтов в организации выделяет М. П. Фоллетт?
  8. Какие способы разрешения конфликтов предлагает М. П. Фоллетт?

## **Тема 11. Иерархическая модель потребностей А. Г. Маслоу**

***Цель:*** рассмотреть иерархическую модель потребностей А. Г. Маслоу.

***Учебные вопросы:***

1. Методологические основания концепции А. Г. Маслоу. Принципы, характеризующие природу человека.
2. Иерархическая модель потребностей индивида.



Физиологические, безопасности, социальных связей, самоуважения, самоактуализации потребности человека и их зависимость.

3. Потребности, мотивация и рекомендации для организации по А. Г. Маслоу.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- методологические основания концепции А. Г. Маслоу;
- принципы, раскрывающие природу человека по А. Г. Маслоу;
- иерархическую модель потребностей индивида;
- специфику потребностей всех уровней;
- зависимость между уровнями потребностей;
- сформулированные А. Г. Маслоу рекомендации для администраторов с учетом актуализированных потребностей;

*уметь:*

- различать понятия «потребность» и «мотивация»;
- идентифицировать актуализированные потребности по уровням иерархии;
- использовать сформулированные А. Г. Маслоу рекомендации для администраторов с учетом актуализированных потребностей.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.3.3 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание основных понятий концепции «потребность» и «мотивация»;
- выполнить тест по теме 11 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Чем отличается потребность от мотивации?
  2. Как взаимосвязаны между собой уровни потребностей индивида?
  3. Какие уровни потребностей выделяет А. Г. Маслоу в иерархической модели потребностей?
  4. Какие принципы, раскрывающие природу человека, были сформулированы А. Г. Маслоу?
  5. Раскройте направленность потребностей в самоактуализации.

## **Тема 12. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга**

**Цель:** рассмотреть двухфакторную модель мотивации Ф. Герцберга.

**Учебные вопросы:**

1. Критика иерархической модели потребностей А. Г. Маслоу.

Отсутствие линейной зависимости между потребностями и объектами их удовлетворения. Многообразие источников актуализации потребностей. Изменение объектов и способов удовлетворения потребностей.

2. Гигиенические и мотивационные факторы поведения индивида.

Гигиенические факторы связаны с условиями труда и не являются стимулами к труду. Мотивационные – стимулируют к труду. Взаимосвязь факторов.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- основные недостатки иерархической модели потребностей А. Г. Маслоу;
- базовые свойства индивидуальных потребностей;
- двухфакторную модель мотивации Ф. Герцберга;
- взаимосвязь гигиенических и мотивационных факторов;

*уметь:*

- различать гигиенические и мотивационные факторы в конкретных ситуациях;
- использовать на практике двухфакторную модель мотивации Ф. Герцберга.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.3.4 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание основных идей концепции двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга;
- выполнить тест по теме 12 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Каковы основные недостатки иерархической модели потребностей А. Г. Маслоу?
  2. Что такое «гигиенические» факторы?
  3. Что такое «мотивационные» факторы?
  4. Как взаимосвязаны между собой гигиенические и мотивационные факторы?
  5. Заработная плата – это гигиенический или мотивационный фактор?

### **Тема 13. «Эмпирическая» школа науки управления: основные черты и причины возникновения**

**Цель:** определить факторы, обусловивших возникновение «эмпирической» школы. Выявить основные черты данной школы психологии и социологии управления.

**Учебные вопросы:**

1. Факторы, обусловившие возникновение «эмпирической» школы.

Методологический кризис теории управления. Неспособность разрешения этого кризиса представителями доктрины «человеческих отношений». Возникновение «эмпирической» школы как синтеза предшествующих теорий, учений и концепций. Возникновение новой школы социологии и психологии управления как ответ на «вызов» менеджеров теории управления.

2. Основные черты теорий, учений и концепций в рамках «эмпирической» школы.

Попытка синтеза наработок «классической» школы и доктрины «человеческих отношений». Эмпирическая направленность школы, которая проявляется в попытках сформулировать конкретные рекомендации для конкретных управленческих проблем.

3. Основные концепции представителей «эмпирической» школы.

«Теория-Х» и «теория-У» Д. МакГрегора. «Теория-Z» У. Оучи. Концепция экзистенциального менеджмента Дж. С. Одиорне. Федеральный принцип управления П. Дракера.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- причины и факторы, обусловившие возникновение «эмпирической» школы;
- основные черты «эмпирической» школы;
- основных представителей данной школы;

*уметь:*

- идентифицировать теории, учения и концепции по представителям данной школы;
- раскрывать учения и концепции представителей «эмпирической» школы.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить раздел 2.4 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на причины и факторы, которые обусловили возникновение «эмпирической» школы, а также ее основные черты;
- выполнить тест по теме 13 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. В чем заключался методологический кризис теории управления?
2. Почему доктрина «человеческих отношений» не смогла разрешить методологический кризис теории управления?
3. Раскройте содержание «вызова» менеджмента теории управления.
4. Какие черты «эмпирической» школы выделяют?
5. Назовите основных представителей «эмпирической» школы.
6. Какие учения и концепции составили «эмпирическую» школу?

## **Тема 14. «Теория-Х» и «теория-У» Д. МакГрегора**

**Цель:** рассмотреть основные идеи концепции «теории-Х» и «теории-У» Д. МакГрегора.

**Учебные вопросы:**

1. Закономерности развития теории управления.

Развитие иерархической модели потребностей А. Г. Маслоу. Иерархическая модель потребностей и развитие потребностей работников предприятий. Иерархическая модель потребностей и теория управления. Этапы развития теории управления.

2. «Теория-Х».

Возникновение «теории-Х» связано с актуализацией потребностей низшего уровня. Основные черты работника: безынициативный, ленивый, стремящийся к подчинению. Мотивация основывается на принципе «кнута и пряника». Управление стремится к автократичному стилю. Использование «теории-Х» в менеджменте продолжается до тех пор, пока потребности низшего уровня не будут удовлетворены и не актуализируются потребности более высокого уровня.

3. «Теория-У».

Возникновение «теории-У» связано с актуализацией потребностей более высокого уровня. Основные черты работника: инициативный, ответственный, стремящийся к самостоятельности. Мотивация основывается на принципе участия в управлении. Управление стремится к демократическому стилю. «Теория-У» будет существовать до тех пор, пока не актуализируются потребности высшего уровня.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- иерархическую модель мотивации Д. МакГрегора;
- этапы развития средств контроля за поведением людей в организациях;
- связь средств контроля за поведением людей в организациях и их актуализированными потребностями;
- основные черты «теории-Х»;
- основные черты «теории-У»;

*уметь:*

- использовать иерархическую модель мотивации Д. МакГрегора;
- выделять основные черты «теории-Х»;
- выделять основные черты «теории-У».

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.4.1 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание основных идей «теории-Х» и «теории-У».
- выполнить тест по теме 14 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Какие уровни индивидуальных потребностей выделял Д. МакГрегор?

2. Как взаимосвязаны между собой уровни индивидуальных потребностей и этапы развития средств контроля за поведением людей в организациях?
3. Какие принципы мотивации используются в «теории-Х»?
4. Какие принципы мотивации используются в «теории-У»?
5. Сравните основные черты модели работника в «теории-Х» и «теории-У».
6. К какому стилю управлению стремится руководитель в «теории-Х» и «теории-У»?
7. До каких пор на предприятиях будут использовать рекомендации «теории-Х»?
8. До каких пор на предприятиях будут использовать рекомендации «теории-У»?

## **Тема 15. «Теория-Z» У. Оучи**

**Цель:** рассмотреть основные положения концепции У. Оучи.

**Учебные вопросы:**

1. Отличительные признаки японского менеджмента.

Движение информации и инициативы снизу вверх. Высшее руководство как орган, способствующий принятию решений. Использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем. Принятие решений на основе консенсуса. Повышенное внимание к благополучию сотрудников.

2. Комплексная система управления качеством продукции.

«Кружки качества» как основа системы управления качеством продукции. Уровни «кружков качества».

3. Система снижения издержек производства на основе его лучшей организации.

Ликвидация «лишней» деятельности на предприятии. Планирование производства на основе принципа «точно и в срок». Горизонтальная мобильность рабочей силы. Внедрение в производство новаторских идей.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- отличительные признаки японского менеджмента;
- специфику «кружков качества» как системы управления качеством продукции;
- уровни «кружков качества» как системы управления качеством продукции;
- специфику системы снижения издержек производства на основе его лучшей организации;
- механизмы, обеспечивающие горизонтальную мобильность рабочей силы;

*уметь:*

- проводить сравнение базовых черт американского и японского менеджмента;
- организовать систему «кружков качества» на производстве;
- продемонстрировать различия систем планирования производства на современных российских предприятиях и системы планирования производства на современных японских предприятиях, функционирующих по принципу «точно и в срок»;
- организовывать внедрение механизмов, обеспечивающих горизонтальную мобильность рабочей силы.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.4.2 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на отличительные признаки японского менеджмента и системы управления предприятием;
- выполнить тест по теме 15 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Какие отличительные признаки японского менеджмента были выделены У. Оучи?
2. Что такое «кружки качества»?
3. Какие уровни «кружков качества» были выделены У. Оучи?
4. Какой эффект дает широкое применение «кружков качества»?
5. Что предполагает ликвидация «лишней» деятельности на предприятии?
6. В чем суть принципа «точно и в срок»?
7. С какой целью японские менеджеры стимулируют развитие горизонтальной мобильности рабочей силы?
8. Какие механизмы обеспечивают горизонтальную мобильность рабочей силы?

## **Тема 16. Концепция экзистенциального менеджмента Дж. С. Одиорне**

**Цель:** рассмотреть основные положения концепции экзистенциального менеджмента Дж. С. Одиорне.

### **Учебные вопросы:**

1. Ситуационные ограничения управления организацией.

Понятие «ситуационные ограничения» эффективного управления. Ограничения постоянно изменяющейся ситуации. Ограничения удачи. Ограничения борьбы и конфликта. Ограничение чувства «неизбежной вины».

2. Искусственность существующих теорий управления.

Авторы существующих теорий управления – менеджеры крупных компаний, которые не сталкиваются с ситуационными ограничениями. Новая теория управления должна ориентироваться на ситуацию.

### **Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- понятие «ситуационные ограничения»;
- базовые виды ситуационных ограничений;
- специфику каждого вида ситуационных ограничений;

*уметь:*

- рассматривать организационные проблемы с позиции ориентации на ситуацию;
- фиксировать ситуационные ограничения управления.

### **При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.4.3 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание понятия «ситуационные ограничения» и специфику рассмотрения проблем управления с ориентацией на ситуацию;
- выполнить тест по теме 16 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Что такое ситуационные ограничения?
  2. Что такое ограничения постоянно изменяющейся ситуации?
  3. Что такое ограничения удачи?
  4. Что такое ограничения борьбы и конфликта?
  5. Что такое ограничения чувства неизбежной вины?
  6. Что предполагает ориентация на ситуацию?

## **Тема 17. Федеральный принцип управления П. Дракера**

**Цель:** рассмотреть основные положения концепции федерального управления организацией П. Дракера.

### **Учебные вопросы:**

### 1. Функции управляющего.

Целеполагание. Организация. Мотивация и коммуникация. Оценка деятельности. Регулирование карьерного роста работников. Функции менеджера определяют его предмет труда – информацию.

### 2. Федеральный принцип управления организацией.

Двухуровневая организация управления предприятием. Функции уровней управления. Преимущества федерального принципа управления.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- функции управляющего на предприятии;
- содержание функций управляющего;
- специфику предмета труда управляющего;
- специфику федерального принципа управления;
- уровни организации управления предприятием;
- функции уровней управления;
- преимущества федерального принципа управления предприятием;
- условия, при которых использование федерального принципа управления дает максимальный эффект;

*уметь:*

- выделять специфику предмета труда управляющего;
- разрабатывать структуру предприятия на базе федерального принципа управления;
- фиксировать преимущества федерального принципа управления в определенных ситуациях.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.4.4 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание функций администратора и специфику федерального принципа управления предприятием;
- выполнить тест по теме 17 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Какие функции администратора выделяет П. Дракер?
  2. Раскройте содержание функций управляющего.
  3. Что является предметом труда управляющего?
  4. Сколько уровней управления предполагает федеральный принцип организации управления предприятием?
  5. В чем преимущества федерального принципа управления предприятием?
  6. В каких случаях, по мнению П. Дракера, целесообразно использовать федеральный принцип управления?

## **Тема 18. Школа «социальных систем»: основные черты и причины возникновения**

**Цель:** определить факторы, обусловивших возникновение школы «социальных систем». Выявить основные черты данной школы психологии и социологии управления.

**Учебные вопросы:**

1. Факторы, определившие возникновение школы «социальных систем».

Методологический кризис социологии и психологии управления. Неспособность разрешить данный кризис доктриной «человеческих отношений» и «эмпирической» школой.

Усложнение хозяйственной и духовной жизни общества. Возникновение и развитие структурно-функционального анализа.

2. Основные черты школы «социальных систем».

Организация как социальная система. Виды социальных систем. Элементы социальных систем. Понятие подсистемы. Процессы, протекающие в социальных системах.

3. Основные представители школы «социальных систем».

Теория «социального действия» Т. Парсонса. Эффективность и результативность деятельности организации в трудах Ч. Барнарда. Типология организаций А. Этциони. Теория организации и управления Г. Саймона.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- причины и факторы, обусловившие возникновение школы «социальных систем»;
- основные черты школы «социальных систем»;
- основных представителей данной школы;

*уметь:*

- идентифицировать по представителям школы их основные идеи;
- раскрывать учения и концепции представителей школы «социальных систем»;
- использовать полученные представителями школы «социальных систем» наработки.

**При освоении темы необходимо:**

• изучить раздел 2.5 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

• обратить особое внимание на причины и факторы, которые обусловили возникновение школы «социальных систем»;

• выполнить тест по теме 18 из практикума по дисциплине;

• ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Какие факторы определили возникновение школы «социальных систем» в теории управления?
2. Назовите основных представителей школы «социальных систем».
3. Какие учения и концепции составили школу «социальных систем»?
4. Каким образом методологический кризис социологии и психологии управления повлиял на возникновение школы «социальных систем»?
5. Почему развитие структурно-функционального анализа послужило одной из причин возникновения школы «социальных систем»?

## **Тема 19. Теория «социального действия» Т. Парсонса**

**Цель:** рассмотреть основные положения теории «социального действия» Т. Парсонса.

**Учебные вопросы:**

1. Понятие «социальное действие».

Составляющие социального действия. Факторы, оказывающие влияние на социальное действие. Социальное действие как социальная система.

2. Уровни организации социальной системы.

Технический, управленческий, институциональный и социетальный уровни организации социальных систем. Институционализация социальных действий.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- что такое «социальное действие» по Т. Парсонсу;
- составляющие социального действия;
- факторы, которые оказывают влияние на социальное действие;

- подсистемы социального действия;
- уровни организации социальных систем;
- специфику каждого уровня организации социальных систем;
- что такое актор;
- что предполагает институционализация системы социального действия;

*уметь:*

- раскрывать понятие «социальное действие»;
- использовать понятие «социальное действие» при анализе отношений в организации;
- фиксировать систему ролевых статусов в организации.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.5.1 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание понятия «социальное действие»;
- выполнить тест по теме 19 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Что такое «социальное действие» по Т. Парсонсу?
  2. Какие подсистемы содержатся в системе социального действия?
  3. Какие уровни организации социальной системы выделяет Т. Парсонс?
  4. Раскройте специфику институционального уровня организации социальной системы.
  5. Что означает институционализация системы социального действия?
  6. Что такое система ролевых статусов?

## **Тема 20. Концепция кооперативной системы взаимодействия индивидов Ч. Барнарда**

**Цель:** рассмотреть основные аспекты концепции кооперативной системы взаимодействия индивидов Ч. Барнарда.

**Учебные вопросы:**

1. Организация как кооперативная система взаимодействия индивидов.

Эффективность и результативность деятельности организации. Равновесие между эффективностью и результативностью.

2. Мотивация индивидов к труду в организации.

Модель мотивации «вклад-удовлетворение». Побуждения к деятельности в организации. Общие стимулы к деятельности в организации.

3. Типы организации.

Скалярные и латеральные организации. Результативность как характеристика скалярных организаций. Эффективность как характеристика латеральных организаций.

4. Власть и приказы в организации.

Понятие «власть». Власть как свойство информации. Свойства эффективных приказов в организации. Общие принципы передачи информации в организации. Зоны управления руководителя.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- что такое организация как кооперативная система взаимодействия индивидов;
- что такое результативность и эффективность;
- как взаимосвязаны между собой эффективность и результативность;
- модель мотивации работников к труду по Ч. Барнарду;



- типы побуждений работников к труду;
- типы организаций по Ч. Барнарду;
- специфику скалярных и латеральных организаций;
- что такое власть как свойство информации;
- общие принципы передачи информации в организации;
- функции руководителя;

*уметь:*

- отличать скалярные и латеральные организации;
- находить состояние равновесия между эффективностью и результативностью деятельности организации;
- различать скалярные и латеральные организации;
- формулировать приказы, которые будут приняты подчиненными;
- определять зоны управления руководителя.

**При освоении темы необходимо:**

• изучить тему 2.5.2 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

• обратить особое внимание на содержание концепции равновесия между эффективностью и результативностью, а также скалярной и латеральной организацией;

• выполнить тест по теме 20 из практикума по дисциплине;

• ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Что такое организация как кооперативная система взаимодействия индивидов?
2. Что характеризует деятельность организации?
3. Что такое эффективность организации?
4. Опишите модель мотивации работника к труду в организации по Ч. Барнарду.
5. Какие общие стимулы к деятельности работника в организации выделяет Ч. Барнард?

Ч. Барнард?

6. Какие типы организации выделял Ч. Барнард?

7. Что такое власть как свойство информации?

8. Какие общие принципы передачи информации в организации выделяет Ч. Барнард?

9. Какие зоны управления руководителя выделял Ч. Барнард?

## **Тема 21. Власть и согласие в типологии организаций А. Этциони**

**Цель:** рассмотреть типологию организаций, разработанную А. Этциони.

**Учебные вопросы:**

1. Власть и согласие как подсистемы организации.

Понятия «власть» и «согласие». Типы власти и типы согласия.

2. Типология организаций.

Критерии типологии. Типы организаций. Свойства типов организации.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- определение понятия «власть»;
- определение понятия «согласие»;
- типы власти в организации;
- типы согласия в организации;
- типологию организаций и свойства каждого типа;

*уметь:*

- использовать типологию организаций, предложенную А. Этциони;

• идентифицировать существующие организации по типам, предложенным А. Этциони.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.5.3 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание основных понятий «власть» и «согласие»;
- выполнить тест по теме 21 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Что такое «власть» по А. Этциони?
  2. Что такое «согласие» по А. Этциони?
  3. Какие типы организаций выделял А. Этциони?
  4. Какие свойства каждого типа организаций выделял А. Этциони?

## **Тема 22. Теория организации и управления Г. Саймона**

**Цель:** рассмотреть основные положения теории организации и управления Г. Саймона.

**Учебные вопросы:**

1. Организации как социальные системы.

Организации как социальные системы, в которых люди являются механизмами, принимающими решения. Условия, в которых принимаются решения. Типы принимаемых решений в организации. Механизмы влияния.

2. Структура организации.

Влияние типа решения на структуру организации. Зависимость структуры организации от централизации и децентрализации принимаемых решений.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- что такое организация как социальная система по Г. Саймону;
- условия, выделенные Г. Саймоном, в которых администратор вынужден принимать управленческие решения;
- типы управленческих решений;
- механизмы влияния управленческих решений;
- типы организационных структур, выделенных Г. Саймоном;
- зависимость организационных структур от централизации и децентрализации управленческих решений;

*уметь:*

- рассматривать организацию в качестве социальной системы;
- рассматривать индивидов в организации в качестве механизмов влияния;
- учитывать условия принятия управленческих решений на деятельность социальных систем;
- разрабатывать организационные структуры в зависимости от централизации или децентрализации принимаемых решений;

*иметь навыки:*

- самостоятельного анализа организационных структур с позиций системного подхода.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.5.4 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание процесса принятия управленческих решений;
- выполнить тест по теме 22 из практикума по дисциплине;

- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Какие условия принятия управленческих решений выделяет Г. Саймон?
  2. Какие типы управленческих решений выделяет Г. Саймон?
  3. Какие механизмы влияния в организациях оказывают давление на принятие решений?
  4. Каким образом тип решения влияет на структуру организации?
  5. Каким образом централизация и децентрализация принятия решений влияют на управляемость структурой организации?

### **Тема 23. «Количественная» школа теории управления: основные черты и причины возникновения**

**Цель:** определить факторы, обусловивших возникновение «количественной» школы. Выявить основные черты данной школы психологии и социологии управления.

#### **Учебные вопросы:**

1. Факторы, определившие возникновение «количественной» школы.

Усложнение системы экономических отношений по причине возникновения и развития процессов глобализации. Внедрение электронно-вычислительных машин и программного обеспечения в практику управления организациями. Стремление менеджеров внедрить в науку управления методы и аппарат точных наук.

2. Основные черты и базовые ответвления «количественной» школы.

Широкое использование ЭВМ, аппарата теории вероятности и математической статистики, теоретических разработок теории систем. Базовые ответвления школы: исследование операций, системный подход, эконометрика.

3. Основные представители «количественной» школы.

Р. Аккоф, Д. Экман, Дж. Форрестер, Э. Квейд, Я. Тинберген, В. Леонтьев, А. Гольдбергер.

#### **Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- причины и факторы, обусловившие возникновение «количественной» школы;
- основные черты «количественной» школы;
- базовые направления школы;
- основных представителей данной школы;

*уметь:*

- идентифицировать по представителям школы их основные идеи;
- раскрывать учения и концепции представителей «количественной» школы;
- использовать полученные представителями «количественной» школы разработки.

#### **При освоении темы необходимо:**

- изучить раздел 2.6 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

- обратить особое внимание на причины и факторы, которые обусловили возникновение «количественной» школы;

- выполнить тест по теме 23 из практикума по дисциплине;

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Какие факторы определили возникновение «количественной» школы?
2. Какие базовые направления школы выделяют?
3. Назовите основных представителей «количественной» школы по базовым направлениям.
4. Каким образом усложнение системы экономического хозяйства повлияло на возникновение «количественной» школы?

5. С какой целью представителями «классической» школы в теорию управления активно внедрялись методы теории вероятности и математической статистики?

## Тема 24. Концепция «исследования операций» в трудах Р. Акоффа

**Цель:** рассмотреть основные положения концепции «исследования операций» Р. Акоффа.

**Учебные вопросы:**

1. Организация как социальная система.

Понятие «социальная система». Свойства социальной системы. Системный метод. Типы социальных систем.

2. Целеполагание и принятие решений в социальных системах.

Понятия «цель» и «процесс принятия решений». Основные черты планирования. Типы целей. Целевое планирование как основа метода исследования операций.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- свойства социальной системы;
- суть и содержание системного метода;
- типы социальных систем, выделенные Р. Акоффом;
- содержание понятия «цель»;
- типы целей, выделенные Р. Акоффом;
- суть и содержание целевого планирования;
- этапы целевого планирования;

*уметь:*

- рассматривать организацию в качестве социальной системы;
- использовать системный метод для изучения проблем организации;
- формулировать цели организации;
- использовать метод целевого планирования.

**При освоении темы необходимо:**

- изучить тему 2.6.1 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;
- обратить особое внимание на содержание системного метода изучения организаций;
- выполнить тест по теме 24 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Какие свойства социальных систем выделяет Р. Акофф?
  2. В чем заключается суть системного метода?
  3. Какие типы социальных систем выделяет Р. Акофф?
  4. Что такое цель?
  5. В чем суть и содержание целевого планирования?
  6. Какие этапы целевого планирования выделяет Р. Акофф?

## Тема 25. Системная динамика Дж. Форрестера

**Цель:** рассмотреть основные положения концепции системной динамики Дж. Форрестера.

**Учебные вопросы:**

1. Организация как динамичная система.

Иерархические ступени структуры динамической системы. Понятия «уровень системы» и «темп потока». Динамическая система как ограниченная система.

## 2. Модель промышленного предприятия.

Цепь обратной связи как структура, обеспечивающая управление темпами потоков. Потоки предприятия: сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила и информация. Алгоритм построения модели промышленного предприятия.

**Изучив тему, студент должен:**

*знать:*

- отличительные черты динамической системы;
- ступени иерархической структуры динамической системы;
- суть и содержание понятий «уровень системы» и «темп потока»;
- схему простейшей цепи обратной связи;
- схему изменения темпа потока;
- алгоритм построения модели;

*уметь:*

- выделять потоки на объектах моделирования;
- выделять уровни системы на объектах моделирования;
- выстраивать схему простейшей цепи обратной связи;
- выстраивать схему изменения темпа потока;
- использовать на практике алгоритм построения модели.

**При освоении темы необходимо:**

• изучить тему 2.6.2 из учебного пособия, а также материалы по данной теме из других источников;

- обратить особое внимание на алгоритм построения модели динамической системы;
- выполнить тест по теме 25 из практикума по дисциплине;
- ответить на следующие контрольные вопросы:
  1. Какие отличительные черты динамической системы выделяет Дж. Форрестер?
  2. Какие ступени иерархической структуры динамической системы выделяет Дж. Форрестер?
  3. Что такое уровень системы?
  4. Что такое темп потока?
  5. Какие потоки выделяет Дж. Форрестер на промышленном предприятии?
  6. Изобразите графически и объясните схему цепи обратной связи.
  7. Какие этапы содержит алгоритм построения модели динамической системы?

## Форма контроля

Форма итогового контроля по дисциплине – зачет.

## Вопросы итогового контроля по дисциплине

1. Объект, предмет и методы социологии и психологии управления.
2. Понятия ключевые понятия дисциплины: власть, управление, организация.
3. Школы теории организации и управления.
4. Классификация школ и концепций управления О. С. Виханского и А. И. Наумова.
5. Классификация школ и концепций управления Л. Г. Почебут и В. А. Чикер.
6. Классификация школ и концепций управления М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури.

7. Классификация школ и концепций управления Д. М. Гвишиани.
8. Основные черты школы «научного менеджмента» (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик.) и факторы, обусловившие ее возникновение.
9. Концепция научной организации труда Ф. У. Тейлора.
10. Административная теория управления А. Файоля.
11. Теория бюрократической организации М. Вебера.
12. Попытка обобщения наработок «классической» школы Л. Урвиком.
13. Основные черты доктрины «человеческих отношений» (М. Фоллетт, Э. Мэйо, А. Г. Маслоу, Ф. Герцберг) и факторы, обусловившие ее возникновение.
14. «Хоторнские эксперименты» Э. Мэйо.
15. Концепция «административной власти» М. П. Фоллетт.
16. Иерархическая модель потребностей А. Г. Маслоу.
17. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.
18. Основные черты «эмпирической» школы (Д. МакГрегор, У. Оучи, Дж. С. Одиорне, П. Дракер) и факторы, обусловившие ее возникновение.
19. «Теория-Х» и «теория-У» Д. МакГрегора.
20. «Теория-Z» У. Оучи.
21. Концепция экзистенциального менеджмента Дж. С. Одиорне.
22. Федеральный принцип управления П. Дракера.
23. Основные черты школы «социальных систем» (Т. Парсонс, Ч. Барнард, А. Этциони, Г. Саймон) и факторы, обусловившие ее возникновение.
24. Теория «социального действия» Т. Парсонса.
25. Концепция кооперативной системы взаимодействия индивидов Ч. Барнарда.
26. Власть и согласие в типологии организаций А. Этциони.
27. Теория организации и управления Г. Саймона.
28. Основные черты «количественной» школы (Р. Акофф, Дж. Форрестер) и факторы, обусловившие ее возникновение.
29. Концепция «исследования операций» в трудах Р. Акоффа.
30. Системная динамика Дж. Форрестера.

## **Темы рефератов**

1. Исторические и социальные корни предпринимательства (М. Вебер, В. Зомбарт).
2. Исторические типы социальной организации труда.
3. Бюрократизм как форма современной хозяйственной организации.
4. Проблема лидерства и руководства.
5. Социологическое и психологическое содержание понятия «карьера».
6. Ролевые аспекты взаимодействия организации и человека.
7. Модели информационных и коммуникационных процессов в организации.
8. Процессы, виды и типы коммуникаций в организации.
9. Модели и методы принятия управленческих решений.
10. Проблема внедрения инноваций в организации.
11. Содержание и сущность инновационной деятельности в организации.
12. Модели внедрения организационных изменений.
13. Организационные методы управления нововведениями.
14. Влияние ценностей на структуры организации.
15. Соотношение формальной и неформальной структур организации, как фактор, влияющий на эффективность деятельности организации.
16. Социологические и психологические показатели эффективности функционирования организации.

17. Социологические и психологические подходы к исследованию производственного коллектива.
18. Организационная культура, как фактор, определяющий поведение членов организации.
19. Социально-психологические механизмы влияния организационной культуры на поведение членов организации.
20. Проблема мотивации в социологии и психологии управления.
21. Проблема рестрикционизма в социологии и психологии управления.
22. Формы и методы разрешения трудовых конфликтов и споров.

### 1.3. Библиографический список

#### Основная литература

1. Акофф, Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
2. Бабосов, Е. М. Социология управления: учебное пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: ТетраСистемс, 2001. – 288 с.
3. Вебер, М. Избранное. Образ общества: пер. с нем. – М.: Юрист, 1994. – 704 с.
4. Вебер, М. Избранные произведения: пер. с нем. / сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
5. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
6. Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – 3-е изд., перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.
7. Гвишиани, Д. М. Организация и управление. Социологический анализ буржуазных теорий / Д. М. Гвишиани. – М.: Наука, 1970. – 383 с.
8. Жеманов, О. Н. Буржуазная индустриальная социология (критический анализ) / О. Н. Жеманов. – М., 1974. – 134 с.
9. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2003. – 584 с.
10. Кезин, А. В. Менеджмент: теории управления организациями: учебно-методическое пособие / А. В. Кезин. – М.: Гардарики, 2002. – 270 с.
11. Коркюф, Ф. Новые социологии / пер. с фр. Е. Д. Вознесенской, М. В. Федоровой; науч. ред. Н. А. Шматко. – М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Изд-во «Алетейя», 2002. – 172 с.
12. Кравченко, А. И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект. – 2002. – 560 с.
13. Кравченко, А. И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев / А. И. Кравченко. – СПб.: РХГИ, 1998. – 320 с.
14. Кравченко, А. И. Социология Макса Вебера: труд и экономика / А. И. Кравченко. – М.: «На Воробьевых», 1997. – 208 с.
15. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело ЛТД, 1996. – 704 с.
16. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
17. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология: учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2000. – 298 с.
18. Семенова, И. И. История менеджмента: учебное пособие для вузов / И. И. Семенова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

19. Фролов, С. С. Социология организаций: учебник / С. С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
20. Холл, Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
21. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
22. Ярошевский, М. Г. История психологии / М. Г. Ярошевский. – 3-е изд., дораб. – М.: Мысль, 1985. – 575 с.

### **Дополнительная литература**

1. Автономов, В. С. Модель человека в экономической науке / В. С. Автономов. – СПб.: Экономическая школа, 1998. – 230 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Белокопытов, Ю. Н. История и культура менеджмента / Ю. Н. Белокопытов, Г. В. Панасенко. – Красноярск: Красноярское книжное издательство, 1994. – 352 с.
4. Богданов, А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2 кн.: Кн. 1. / редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. / Отд-ние экономики АН СССР, Ин-т экономики АН СССР. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.
5. Богданов, А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2 кн.: Кн. 2. / редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. / Отд-ние экономики АН СССР, Ин-т экономики АН СССР. – М.: Экономика, 1989. – 351 с.
6. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / Ф. Питер Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
7. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор; пер. с англ. А. И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
8. Тейлор, Ф. У. Менеджмент / Ф. У. Тейлор; пер. с англ. А. И. Зак. – М.: Изд-во стандартов, 1992. – 137 с.
9. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
10. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1992. – 170 с.
11. Хилль, В. Базисные концепции исследований в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 6. – С. 33–39.
12. Этциони, А. Моральное измерение: к новой экономике // Социальные и гуманитарные науки. Отеч. и зарубеж. лит.: РЖ. Сер. 11. Социология. – 1993. – № 11. – С. 37–43.

### **Интернет-ресурсы**

1. <http://soc.lib.ru/> – электронная библиотека – социология, психология и управление.
2. [lib.madi.ru/catalog/sociology/18/5.doc](http://lib.madi.ru/catalog/sociology/18/5.doc) – Социология и психология управления / Аксененко Ю.Н., Каспарян В.Н., Самыгин С.И., Суханов И.О. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001.

### **1.4. Глоссарий**



**Авторитет** – установленное и узаконенное право руководить действиями и поведением других людей.

**Барьер коммуникации** – помехи, препятствующие контакту между коммуникатором и реципиентом. По характеру помех барьеры коммуникации разделяют на технические, психофизические, психические, семантические, социальные и культурные.

**Бюрократия** – социальная структура организации, состоящая из ряда официальных лиц, членов общества, профессионально занимающихся управлением, которые образуют иерархию и различаются формальными правами и обязанностями, определяющими их действия и ответственность.

**Власть** – любая, закрепленная социальными отношениями возможность проводить свою волю вопреки сопротивлению и независимо от того, на чем эта возможность основана.

**Внешнее окружение организации** – совокупность физических, социальных и экономических условий, которые воздействуют прямо или косвенно на деятельность организации.

**Группа** – совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других. Выделяют малые, средние и большие группы.

**Группа большая** – многочисленная общность людей, находящихся в социально-структурной зависимости друг от друга.

**Группа малая** – это специфическая форма межличностного взаимодействия индивидов, основанная на конформном поведении к требованиям друг друга.

**Группа средняя** – относительно многочисленная общность людей, находящихся в опосредованном функциональном взаимодействии.

**Делегирование** – передача руководителем части своих функций и полномочий руководителям более низкого уровня управления или лидерам в группах организации.

**Диапазон руководства** – тот объем организационного пространства, который руководитель в состоянии контролировать.

**Единоначалие** – принцип управления, означающий предоставление руководителю организации преимущественного права в принятии управленческих решений с возложением на руководителя единоличной ответственности.

**Иерархия организационная** – система последовательно подчиненных элементов организации, расположенных в порядке от низшего к высшему.

**Инновация** – целенаправленное и искусственно вызванное изменение в организации с целью повысить эффективность ее деятельности.

**Информация** – одно из свойств материи, определяемое через меру уменьшения степени неопределенности знания о каком-либо объекте или свершении какого-либо события.

**Климат социально-психологический в организации** – это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Состояние социально-психологического климата в организации определяется совокупностью образующих факторов и показателей климата.

**Код** – совокупность знаков (символов) и система правил, при которых информация может быть представлена в виде, наиболее приспособленном для ее передачи, обработки и хранения.

**Кодирование** – процесс представления информации с помощью кода в более компактной и удобной форме для оперирования ею при передаче, обработке и хранению.

**Коллегиальность** – принцип управления, при котором руководство осуществляется группой уполномоченных лиц.

**Коммуникация** – процесс передачи информации.

**Конфликт** – процесс развития и разрешения противоречивости целей, отношений и действий людей, детерминированный объективными и субъективными причинами и протекающий в двух формах – противоречивых психологических состояний и открытых противоречивых действий сторон на индивидуальном и групповом уровнях.

**Культура организационная** – совокупность форм деятельности в организации, закреплённая в практике при помощи норм и ценностей.

**Лидер** – авторитетный член организации, личностное влияние которого позволяет играть главную роль в социальных процессах и ситуациях.

**Мотивация** – побуждение к активности и деятельности субъекта, связанное со стремлением удовлетворить определённые потребности.

**Надёжность организации** – способность организации выполнять заданные программы поведения при изменении внутренних и внешних условий.

**Организация** – это достаточно устойчивая совокупность специфических форм взаимодействия индивидов, включённых в управление, существующая в течение длительного времени.

**Организация внеформальная** – спонтанно развиваемая членами формальной организации система связей, отношений, деятельности, направленная на решение организационных задач способами, отличными от формально предписанных. Источники возникновения внеформальной организации – функциональная недостаточность формальной организации, социальная интеграция работников организации (выражается в высокой степени усвоения организационных целей), разделение функции и личности, благодаря которому индивид может варьировать средства и пути выполнения своей роли в организации.

**Организация как процесс** – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

**Организация неформальная** – совокупность индивидов в организации, объединённых стремлением реализовать личные интересы, используя официальные правила организации. Господство структуры над функцией.

**Организация неформальная** – непосредственная, спонтанная общность людей, основанная на их личном выборе и стремящаяся к достижению личных целей.

**Организация формальная** – совокупность индивидов в организации, поведение которых в организации регламентируется официальными правилами организации и направлено исключительно на цели организации.

**Ориентации ценностные** – разделяемые индивидом ценности, которые определяют его поведение.

**План** – намеченная на определённый период работа с указанием её целей, содержания, объёма, методов, последовательности, сроков выполнения.

**Планирование** – функция управления, включающая в себя разработку плана на основе достоверной информации, а также процесс реализации намеченных мероприятий и контроль за их выполнением.

**Потребность** – состояние недостатка в чём-либо, состояние, стимулирующее деятельность, направленную на восполнение этого недостатка.

**Рекурсивность** – свойство организации или её структурного подразделения быть одновременно системой и подсистемой для системы более высокого уровня.

**Реорганизация** – разновидность радикальных комплексных нововведений, представляющая собой перестройку организационной структуры (системы целей, связей, норм).

**Решение управленческое** – формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации.

**Роль социальная** – совокупность ожиданий, предъявляемых к индивиду, занимающему определённую социальную позицию в организации.

**Самоорганизация** – проявление спонтанных самосовершающихся процессов социального регулирования в организации.

**Самоуправление** – автономное функционирование организационной системы (подсистемы), принятие ею решений по внутренним проблемам.

**Синергия** – прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников.

**Статус** – ранг или ранговая позиция индивида в организации.

**Стиль руководства** – систематическое проявление каких-либо личных качеств руководителя в его отношениях с подчиненными, в способах решения организационных проблем.

**Структура социальная организации** – внутренне упорядоченная совокупность взаимосвязанных статусов и ролей в организации, ориентированных на достижение организационных целей.

**Управление** – выделяют два подхода к определению данного понятия: субъект-объектный и субъект-субъектный подходы. В рамках субъект-объектного подхода под управлением понимается систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (одного человека, группы лиц или специально созданного органа) на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельная сфера (например, экономическая или социальная), отдельное предприятие, фирма и т. п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели. В рамках субъект-субъектного подхода под управлением понимается систематическое взаимодействие активных субъектов управленческой деятельности, с тем, чтобы обеспечить их целостность взаимодействия, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели.

**Установка** – готовность, предрасположенность субъекта к определенной активности и действиям по отношению к какому-либо объекту.

**Цель** – желаемый, планируемый результат или те ориентиры, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации.

**Ценности** – совокупность представлений о том, что является желаемым, разделяемое большинством членов определенной социальной общности относительно конкретных социальных объектов.

## 2. УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

### 2.1. Наука управления: предметные границы и история становления

#### 2.1.1. Объект и предмет дисциплины «Социология и психология управления»

Понятие «управление» в социологии и психологии, несмотря на свою многозначность, подразумевает, прежде всего, специфическую форму взаимодействия индивидов. Взаимодействие – это взаимное воздействие людей друг на друга. Управление как специфическая форма взаимного влияния людей друг на друга обусловлена отношениями власти. **Власть** – «...возможность одного человека или группы людей реализовывать свою собственную волю в совместном действии даже вопреки сопротивлению других людей, участвующих в указанном действии» [14, с. 162]. Таким образом, управление, как взаимодействие индивидов, основывается на отношениях власти: изменяются отношения власти – изменяется характер управления.

В теории организации и управления выделяют два подхода к определению понятия «управление».

##### 1. Управление как субъект - объектное взаимодействие

Управление, имея в своей основе отношения власти, проявляется в воздействии одного индивида на другого. В силу того, что отношения власти характеризуют не только индивидуальные отношения, но и отношения между социальными общностями, то управление проявляется и в воздействии одной социальной общности на другую, а также в воздействии индивида на общность и воздействии общности на индивида. Схематично это представлено на рисунке 2.1.1.

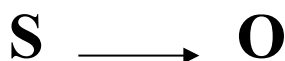


Рис. 2.1.1. Управление как субъектно-объектное взаимодействие

Здесь S – субъект управления, состоящий одного человека или из социальной общности; O – объект управления, состоящий одного человека или из социальной общности

Таким образом, «под управлением понимается систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (одного человека, группы лиц или специально созданного органа) на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельная сфера (например, экономическая или социальная), отдельное предприятие, фирма и т. п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели» [2, с. 3].

Данное определение достаточно удобно для анализа управленческих проблем, но, к сожалению, имеет ряд существенных ограничений. Во-первых, в любом систематическом воздействии субъекта на объект присутствует «обратная связь» в виде ответных реакций, коммуникаций и т. д. «Обратная связь» позволяет корректировать действия субъекта управления с целью повысить эффективность управления. Данный подход к определению понятия «управления» не отражает этот момент. Во-вторых, в силу того, что отношения

власти подвержены изменениям, не исключена возможность смены мест субъектом и объектом управления, т. е. когда субъект становится объектом и наоборот. В-третьих, многие исследователи, например, О. С. Виханский и А. И. Наумов [5, с. 26], отмечают, что отношения между субъектом и объектом управления основаны на противоречиях управляющего и управляемого. Это противоречие является движущим началом управления.

В силу указанных недостатков в теории управления выделяют второй подход к определению понятия «управление», который обозначается как субъект-субъектный подход. Тем не менее субъект-объектный подход отражает широкий спектр видов управления, которые имеют место в современных организациях. Например, с позиций данного подхода рассматриваются проблемы формирования формальных структур предприятий.

## 2. Управление как субъект-субъектное взаимодействие

В рамках данного подхода управление рассматривается как взаимодействие активных субъектов (см. рисунок 2.1.2).



Рис. 2.1.2. Управление как межсубъектное взаимодействие

Здесь S<sub>1</sub> и S<sub>2</sub> – субъекты управления, состоящие из одного человека или из социальной общности

Тогда под **управлением** понимается систематическое взаимодействие активных субъектов управленческой деятельности, осуществляемое с тем, чтобы обеспечить их целостность взаимодействия, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели.

Данный подход в некоторой степени компенсирует недостатки субъект-объектного подхода и нашел свое применение при анализе неформальных структур и отношений современных организаций.

В зависимости от решаемой проблемы исследователи используют тот или иной подход к определению понятия «управление».

Длительное управленческое взаимодействие субъектов или субъекта и объекта порождает новый социальный феномен – *организацию*. Неоднократно исследователями предпринимались попытки дать определение такому сложному и многогранному социальному явлению, как «организация». Необходимо отметить, что разрабатываемые определения отражают существующие в социологии методологические противоречия о природе и сущности социального.

Какова природа и сущность социального феномена «организация»? Это материальное или идеальное явление, коллективное или индивидуальное, существующее на микро- или на макроуровне, объективно существующее или это проявление специфического субъективного переживания индивидом объективного мира и т. д. Вопрос «что есть организация?» до сих пор является актуальным и дискуссионным.

Тем не менее можно констатировать, что организация рассматривается исследователями как комплекс взаимосвязанных элементов, к которым обычно относят: во-первых, цель, задачу (или задачи); во-вторых, разработку системы мероприятий для реализации цели и разделение задач на отдельные виды работ, которые могут быть поручены определенным членам внутри организации; в-третьих, интеграцию отдельных работ в соответствующие подразделения, которые могли бы координироваться различными средствами, включая сюда и формальную иерархическую структуру; в-четвертых, мотивацию, взаимодействие, поведение, взгляды членов организации, которые отчасти

определяются мероприятиями, направленными на реализацию ее целей, а отчасти же носят личный, случайный характер; в-пятых, такие процессы, как принятие решений, коммуникации, информационные потоки, контроль, поощрение и наказание, имеющие решающее значение для обеспечения выполнения целей организации; в-шестых, единую организационную систему, которая понимается не как особый, дополнительный признак, а как внутренняя согласованность, которая должна быть достигнута между всеми вышеуказанными элементами организации [7, с. 30]. Указанный комплекс взаимосвязанных элементов есть результат функционирования организации, но никак не сама организация.

Необходимо отметить, что определение понятия «организация» в психологии существенно отличается от определения этого же понятия в социологии. Например, российский социолог С. С. Фролов предлагает следующее определение: «организация – это социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и формирование высокоформализованных структур на основе специализации или разделения труда» [Фролов-2001, с. 21]. По мнению российского исследователя-психолога А. Л. Свенцицкого, организацию можно самым общим образом определить как группу с дифференциацией ролей.

В рамках курса «Социология и психология управления» будет использоваться следующее определение: **организация** – это достаточно устойчивая совокупность специфических форм взаимодействия индивидов, включенных в управление, существующая в течение длительного времени.

Исходя из сказанного выше, можно констатировать, что объектом изучения дисциплины «Социология и психология управления» является организация. Организация исследуется в рамках данного курса на предмет выявления процессов управления, протекающих в ней.

В курсе «Социология и психология управления» используются, как общенаучные, так и специальные методы. Общенаучные методы традиционно разделяют на три большие группы:

1. Теоретические (индукция, дедукция) – данные методы задают стратегию исследовательского поиска.

2. Эмпирико-теоретические (анализ, синтез, аналогия, сравнение) – позволяют выявлять зависимости между эмпирическими показателями.

3. Эмпирические (опрос, наблюдение, эксперимент) – данные методы позволяют осуществлять сбор конкретных эмпирических показателей социальных или психологических явлений.

Специальные методы – это те методы, которые используются только в рамках курса «Социология и психология управления». К числу данных методов относят: хронометраж и метод «фотография рабочего дня». Эти методы были разработаны и опробованы Ф. У. Тейлором и его последователями. В России изучением данных методов занимались исследователи Центрального института труда (ЦИТ) под руководством А. К. Гастева. Подробное описание этих методов можно найти в соответствующей литературе [13, 14].

## 2.1.2. Этапы, школы и направления теории управления

Социология и психология управления основывается на множестве концепций, теорий и парадигм, которые условно обозначают как теория организации и управления. Возникает вопрос, а уместно ли говорить о существовании теории организации и управления или же это нагромождение очень разнородных направлений и научных работ?

Ответить однозначно на данный вопрос весьма непросто. Во-первых, помимо социологии и психологии такие объекты исследования, как организация и управление, изучает множество дисциплин. Во-вторых, даже в рамках одной науки, например, социологии, исследователи используют различные методологические подходы в рамках

основных методологических оппозиций: материальное/идеальное, объективное / субъективное, коллективное / индивидуальное, макро / микро и т. д. [11]. Поэтому представляется корректней говорить не о теории организации и управления как системе обобщенного достоверного знания, а о существовании множества исследовательских направлений, объектом которых выступает организация или управление.

Социологические и психологические теории организации и управления стали формироваться в конце XIX – начале XX веков, хотя некоторые исследователи отмечают зарождение первых концепций еще во времена античности [12], а первые попытки систематизированного рассмотрения организации и управления связывают с именами А. Смита, Р. Оуэна, Э. Юра [21, с. 18–25]. Данный подход не представляется целесообразным, так как в центр внимания становится не наука организации и управления, а первые попытки теоретического осмысления организации и управления. Наука как особая форма познания окружающего мира появилась лишь в XVII в., а термин «наука» и «ученый» вошли в употребление примерно с 1840 г., хотя, очевидно, что научное мышление существовало и ранее в некоторых зачаточных формах. Кроме того, рождение науки организации и управления связывается не с первыми попытками теоретического осмысления, а с осознанием необходимости таковой специалистами и общественностью, что и произошло именно в конце XIX – начале XX веков в США.

«Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса, а частично – попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично движением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы» [15, с. 64]. Развитие теории управления не представляло собой серию последовательных шагов вперед, скорее это было поисковое движение, в рамках которого использовались различные методологические подходы, теоретические концепции и инструментарий.

В настоящий момент существует множество концепций, теорий, направлений исследований в рамках социологии и психологии управления, возникновение и развитие которых на протяжении XX века схематично представлены на рисунке 2.1.3 [19]. Эти наработки необходимо упорядочить в классификациях с целью дальнейшего использования при изложении материала.

1900 - 1910 - 1920 - 1930 - 1940 - 1950 - 1960 - 1970 - 2000 →

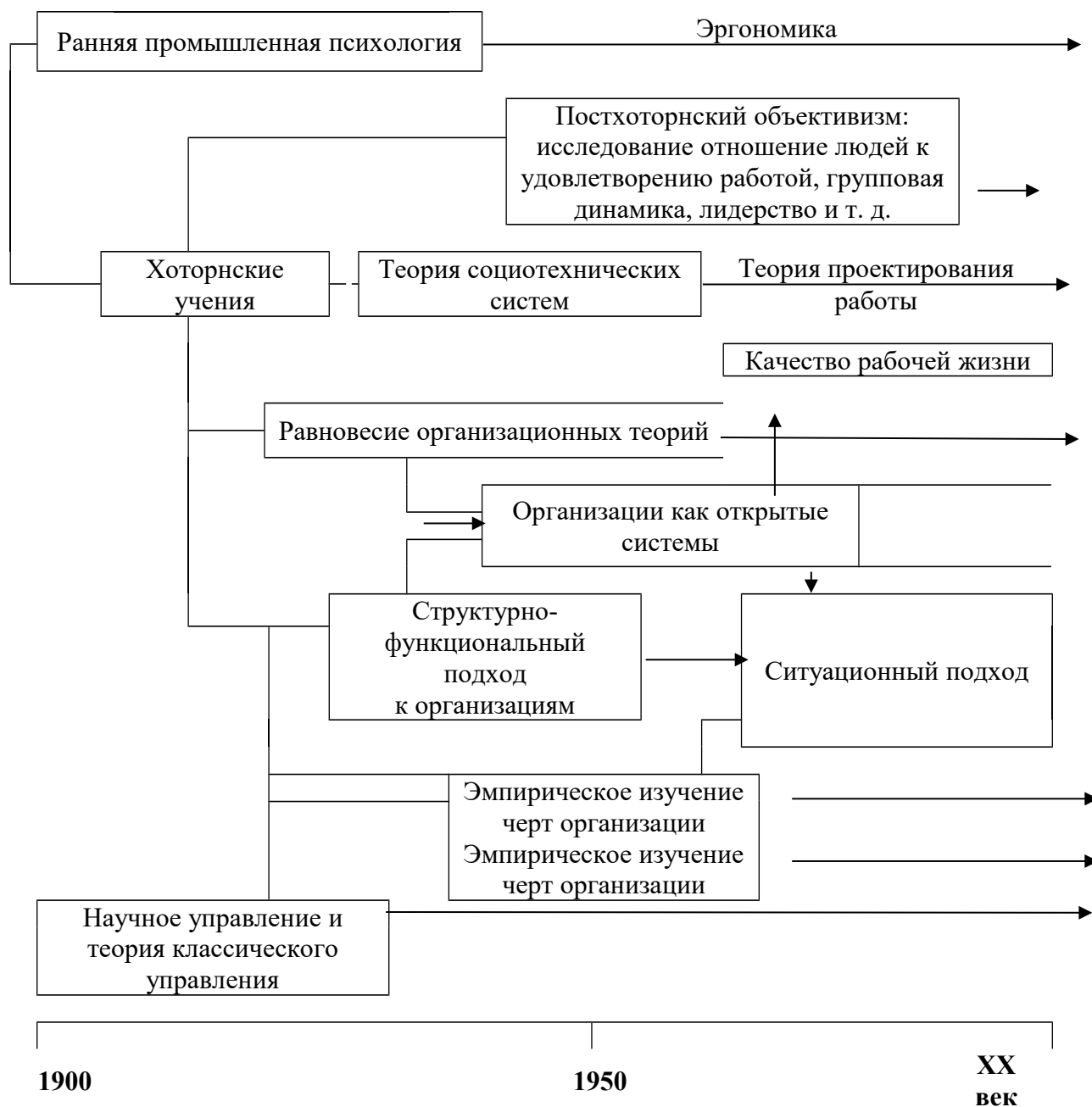


Рис. 2.1.3. Основные направления развития теоретического знания об организации и управления

В теории организации и управления до сих пор остается дискуссионным вопрос о том, на основании каких критериев можно выделять те или иные школы или научные направления. Связано это с тем, что до 30 – 40 гг. XX в. динамика идей социологии и психологии управления прослеживалась достаточно четко. Затем бурный интерес к данной научной сфере породил огромное количество новых теорий, концепций, направлений исследований, подходов и пр. Трудности осуществления классификации основных этапов и школ теории организации и управления связаны с тем, что представители различных школ используют теории и концепции других школ. Внутри каждой школы можно выделить различные направления, ответвления, они пользуются разными методологическими подходами, используя один и тот же объект управления.



Рассмотрим несколько классификаций теорий и школ организации и управления, которые являются в современной науке общепризнанными.

Можно совершенно по-разному структурировать совокупность учений об организации и управлении: по авторам в алфавитном порядке, по времени создания, по странам и т. п. О. С. Виханский и А. И. Наумов [5, с. 44] отмечают, что развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений задачи, человек, управленческая деятельность. «В разные периоды времени ... акцент делался или на один из этих элементов, или же на все элементы управления с привязкой их в единое целое» [18, с. 23]. Исходя из этого положения, управленческая мысль разбита ими на *две большие группы*:

1. «Одномерные» учения об управлении, разработанные применительно к одному из трех вышеназванных элементов управления.

2. «Синтетические» учения об управлении, опирающиеся на все три элемента управления и рассматривающие его в тесной связи с изменениями внутренней и внешней среды организации.

К одномерным учениям О. С. Виханский и А. И. Наумов относят следующее: научное управление Ф. У. Тейлора, хоторнские эксперименты Э. Мэйо, бихевиористские учения менеджмента (В. Д. Скотт), теория управления А. Файоля, бюрократическая теория организации М. Вебера и др.

К синтетическим учениям: концепция управления по целям П. Дракера, теория «7-S» (Т. Питер и Р. Уотерман, Р. Паскаль и Э. Атос), «теория-Z» В. Оучи и др.

Данная классификация не только четко упорядочивает существующие теории и концепции организации и управления, но и отражает историю их становления. Первоначальные теории управления акцентировали внимание на одном из элементов управления: задачи, человек, управленческая деятельность. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера самого управления, все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и ограниченное целое.

Существенным недостатком данной классификации является ее укрупненность, к «синтетическим» учениям можно отнести как работы различных авторов, использующих системный подход в своих исследованиях, так и работы авторов, активно использующих математический аппарат и методы математического моделирования.

Российские исследователи Л. Г. Почебут и В. А. Чикер [17, с. 17] выделяют три основных концептуальных подхода в зарубежной организационной психологии:

1. Американская классическая школа, включающая в себя два направления:
  - 1) теорию Ф. У. Тейлора;
  - 2) теорию Г. Эмерсона.
2. Американская социально-психологическая школа, представленная:
  - 1) теорией «человеческих отношений» Э. Мэйо;
  - 2) теорией мотивации труда Д. МакГрегора;
  - 3) теорией «обогащения работы» Ф. Герцберга.
3. Японская школа организационной психологии.

Краткая характеристика данных подходов представлена в таблице 2.1.1.

Основным недостатком данной классификации является то, что обобщены только психологические теории и концепции организации и управления.

Основные концептуальные подходы в зарубежной  
организационной психологии, выделенные Л. Г. Почебут и В. А. Чикер

№	Подходы	Краткая характеристика
1.	Американская классическая школа	
1.1.	Теория Ф. У. Тейлора	Рядовой рабочий изначально ленив, невежествен и пассивен. Повышение эффективности труда возможно только за счет рационализации и интенсификации трудового процесса, а также за счет подбора и обучения рабочего. Контроль работы отдельного рабочего и всего производства должен осуществляться постоянно и непрерывно. Вознаграждение, как и наказание, должны быть строго персональными.
1.2.	Теория Г. Эмерсона	Работать напряженно – значит прилагать максимальные усилия. Работать производительно – значит прилагать усилия минимальные. Поэтому истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях. Основная задача управленцев облегчить труд рабочих.
2.	Американская социально-психологическая школа	
2.1.	Теория Э. Мэйо	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Человек – это «социобильное существо», ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.</li> <li>2. Бюрократическая организация несовместима с природой человека.</li> <li>3. Работникам предприятия необходимо создавать благоприятные условия труда и общения для того, чтобы повысить их производительность.</li> <li>4. Вознаграждение за труд всей группы эффективнее вознаграждения одного человека.</li> </ol>
2.2.	Теория Д. МакГрегора	<p>Человек, с одной стороны, является «социобильным существом», с другой – включен в сложную систему бюрократических правил, поэтому для повышения мотивации работников к труду необходимо соблюдать следующие принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. На производстве должны быть созданы условия для интеллектуального творчества.</li> <li>2. Децентрализация управления.</li> <li>3. В консультациях и совещаниях необходимо участие специалистов разных профилей.</li> <li>4. Систему оценки подчиненных необходимо заменить системой обучения и развития подчиненных.</li> <li>5. На предприятиях необходимо внедрять системы самоуправления.</li> </ol>
2.3.	Теория Ф. Герцберга	Работник, заинтересованный своим трудом, не так требователен к заработной плате и другим внешним факторам, и эффективность его деятельности значительно выше. Поэтому управленцы должны стремиться повысить степень заинтересованности работой.
3.	Японская школа организационной психологии	Организация социальных процессов на производстве основана на сочетании современных технологий, традиционной национальной культуры и идеи патернализма.

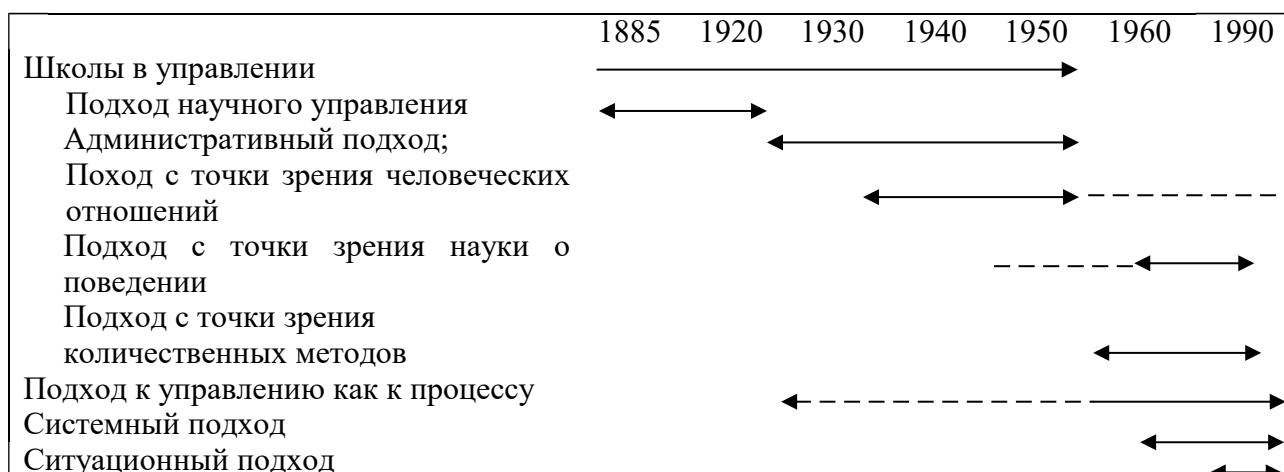
Более интересной представляется классификация теорий и школ управления, предложенная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури [15, с. 65]. Авторы выделяют четыре этапа развития науки управления (см. табл. 2.1.2):

1. Школы в управлении.
2. Подход к управлению как к процессу.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

Первый этап «школы в управлении» включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов (см. таблица 2.1.3).

Таблица 2.1.2

Эволюция управления как науки



Второй этап развития теории управления характеризуется возникновением процессного подхода к анализу организаций. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджеров как независимые друг от друга. А. Файоль выделял пять основных функций управления: прогнозирование, планирование, организация, координация и контроль. Каждая управленческая функция представляет собой процесс, потому что состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Третий этап развития теории организации и управления ознаменовался возникновением системного подхода. Представители данного подхода рассматривали организацию в качестве социальной системы, находящейся в состоянии взаимодействия с окружающей средой. Сама организация представлялась как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Система стремится к сохранению своего существующего состояния и поэтому противостоит всем возникающим изменениям, как во внешней среде, так и во внутренней.

Таблица 2.1.3

Школы американской теории организации и управления по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури

№	Подходы	Основные представители	Краткая характеристика
1.	Школы в управлении		
1.1.	Школа научного управления	Тейлор Ф. У. Гилберт Ф. Гилберт Л. Гантт Г.	1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.

№	Подходы	Основные представители	Краткая характеристика
			2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. 4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. 5. Отделение планирования от самой работы.
1.2.	Классическая школа управления	Файоль А. Урвик Л. Слоун А. Муни Дж. Рейли А. К.	1. Развитие принципов управления. 2. Описание функций управления. 3. Систематизированный подход к управлению всей организации.
1.3.	Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	Фоллет М. П. Мэйо Э. Арджирис К. Лайкерт Р. МакГрегор Д. Герцберг Ф.	1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. 2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.
1.4.	Школа науки управления (количественная)	Тинберген Я. Леонтьев В. Форрестер Дж. Бир Ст.	1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. 2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.
2.	Процесный подход	Файоль А. Минцберг Г. Морган Г. Далтон М.	1. Управление рассматривается как процесс, состоящий из взаимосвязанных функций. 2. В качестве основных функций управления были выделены: планирование, организация, мотивация, контроль. 3. Функции управления интегрируются связующими процессами: принятия решений и коммуникацией.
3.	Системный подход	Стинч-комб А. Л. Миллер Дж. Браун У. Джеквес Э.	1. Организация рассматривалась в качестве открытой социальной системы. 2. Развитие системного подхода позволило дать объяснение таким чертам современной организации, как устойчивость и инертность.
4.	Ситуационный подход	Стогдилл Р. Дракер П. Дэйвис Р. Бернс Т. Сталкер Г.	1. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. 2. Управление рассматривается с точки зрения «лучшего способа» в данной ситуации.

Ситуационный подход активно начал разрабатываться в начале 60-х годов XX века и ознаменовал возникновение четвертого этапа развития теории организации и управления. В рамках данного подхода ситуация рассматривается как детерминирующий фактор развития организации. «Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации» [15, с. 83].

Таблица 2.1.4

Школы американской теории организации и управления по Д. М. Гвишиани

№	Название школы	Основные представители	Краткая характеристика школы
1.	«Классическая» школа	Тейлор Ф. У. Файоль А. Гьюлик Л. Урвик Л. Вебер М.	Представители данной школы стремились сформулировать всеобщие принципы управления на основе разностороннего исследования опыта деловой и производственной активности. Предприятие рассматривалось исключительно как рациональная, формальная организация, а влияние окружающей среды, социальных и психологических факторов на производственную деятельность не учитывалось.
2.	Доктрина «человеческих отношений»	Мэйо Э. Фоллетт М. П. Герцберг Ф.	Данных исследователей объединил общий подход к изучению проблем организации и управления: центральное звено в их концепциях – человек, как «социальное животное». Благодаря наработкам данной школы были вскрыты роль и значение неформальных отношений на предприятиях.
3.	«Эмпирическая» школа	Макгрегор Д. Ликерт Р. Макмурри Р.	Представителей данной школы характеризует откровенно прагматическая ориентация, которая основывается на изучение практики управления с целью обоснования рекомендаций, имеющих непосредственное практическое значение. Второй немаловажной чертой данного направления является попытка представить некий синтез «классической» школы и доктрины «человеческих отношений».
4.	Школа «социальных систем»	Барнард Ч. Саймон Г. Селзник Ф. Голднер Э.	Представители данной школы опирались в своих исследованиях на методологию структурно-функционального анализа, разработанную Т. Парсонсом, Р. Мертоном и др. Организация рассматривалась в качестве социальной системы. Акцентировалось внимание на проблемах соотношения частей системы с системой в целом
5.	«Новая» школа	Тинберген Я. Леонтьев В. Форрестер Дж. Бир Ст.	Представители данной школы изучают процессы принятия решений и повышают степень их рациональности с помощью математического аппарата и автоматических устройств.

Классификация школ и концепций управления, предложенная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, нашла широкое признание как у российских, так и зарубежных исследователей, тем не менее она содержит один весьма существенный недостаток. Критерии отнесения школы или концепции к тому или иному подходу весьма неоднозначны, например, исследования А. Файоля можно отнести и к «классической школе управления», и к процессному подходу. Расплывчатость критериев классификации задает расплывчатость границ сами школ и концепций, и как следствие – неоднозначность выделенных исследовательских подходов. Эта неоднозначность проявляется в разделении системного и ситуационного подходов, хотя сами авторы классификации отмечают, что ситуационный подход является своеобразным продолжением традиции «школы социальных систем».

Наиболее удачная классификация теоретических школ управления была разработана Д. М. Гвишиани [7, с. 31]. Им выделены пять основных школ американской теории организационного управления:

1. «Классическая» школа (школа научного менеджмента).
2. Доктрина «человеческих отношений».
3. «Эмпирическая» школа.
4. Школа «социальных систем».
5. «Новая» школа науки управления.

Краткая характеристика и основные представители данных школ представлены в таблице 2.1.4.

В представленной Д. М. Гвишиани классификации отражены практически все существовавшие до 70-х годов XX века американские теории организации и управления. В этом ее существенный недостаток. Десятилетие 80-х годов XX века ознаменовалось открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японскими менеджерами.

В 90-х годах, по мнению Л. И. Евенко [15, с. 12-13], ярко проявились три тенденции. Первая – «ренессанс технократизма», т. е. осознание значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Вторая – усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Третья – усиление международного характера управления, возрастание роли глобализации в процессах функционирования организаций.

Помимо указанных выше недостатков представленной классификации необходимо отметить, что Д. М. Гвишиани оставил вне рамок своего исследования наработки российских теоретиков, таких как А. А. Богданов, А. К. Гастев, О. А. Ерманский и многих других. Тем не менее при ретроспективном описании учений организации и управления будем опираться на классификацию Д. М. Гвишиани, несколько расширив ее первоначальные границы.

## **2.2. «Классическая» школа науки управления: основные черты и причины возникновения**

Прежде чем перейти к непосредственному описанию «классической школы» науки управления, необходимо описать те факторы, которые явились причиной возникновения науки управления.

По мнению С. С. Фролова [19] две основные причины определили возникновение науки управления: промышленная революция и отделение собственника предприятия от процесса управления производством. Промышленная революция ознаменовала переход от ремесленного труда к труду в рамках фабричной (машинной) системы организации. В условиях ремесленного производства можно создавать качественные продукты, но нельзя достичь высокой производительности труда. В условиях фабричного (машинного) производства того времени сложно добиться устойчивого качества продукции, но можно

обеспечить высокий уровень производительности. Жесткая конкуренция, возникшая на рубеже XIX – XX веков породила желание наладить более прибыльное производство с устойчивым качеством и высокой производительностью труда и, как следствие, породило стремление создавать наиболее совершенные организационные структуры. Вторым фактором – отделение собственника предприятия от процесса управления производством, определил появление специализированного аппарата управления, в задачи которого входили контроль за деятельностью рядовых членов организации и проведение мероприятий, способствующих повышению эффективности их работы. Таким образом, второй фактор определил появление того субъекта управления, которому были востребованы знания о новых совершенных организационных структурах и эффективных методах управления.

Несомненно, промышленная революция – это тот объективный фактор, который в значительной степени инициировал возникновение науки управления. С другой стороны, рубеж XIX – XX веков характеризуется коренным изменением сознания индивидов, меняется их субъективное восприятие мира, рождается, выражаясь языком М. Вебера, «этос» предпринимателей. Именно смена традиционного «духа» хозяйствования на предпринимательский (капиталистический) и зародило желание наладить прибыльное производство [4, с. 86-87].

Д. М. Гвишиани отмечает роль перехода от ремесленного труда к фабричному в зарождении теории организации и управления. В то же время им отмечено значение и другого немаловажного фактора – фактора трансформации социальных структур и отношений. «Неподвижной иерархической структуре феодального общества с его сословными перегородками, разветвленной системой личных обязательств, зависимости и подчинения, непререкаемым господством традиций, обычаев, авторитета церкви и сюзерена капитализм противопоставляет качественно иные отношения, основу которых образует «священная» и «неприкосновенная» частная собственность» [6, с. 42]. Именно священная и неприкосновенная частная собственность и определяет смену производственных отношений, зарождение духа предпринимательства и, как следствие, возникновение науки управления.

А. В. Кезин выделяет следующие предпосылки возникновения теории организации и управления [10, с. 22]:

- трансформация социальных структур, в результате которой господствующими становятся структуры «целерационального» действия;
- промышленный переворот, заменивший ремесленный труд на массовое индустриальное производство с особым типом организации труда;
- высокий авторитет науки, привлекавшей не только несомненной интеллектуальной значимостью, но и все более проявлявшейся практической эффективностью;
- классический идеал научности, в безусловном следовании которому видели свою задачу большинство философов и ученых того времени фактически во всех областях науки.

Необходимо отметить, что указанные выше факторы не исчерпывают всего их многообразия, а являются наиболее значимыми с точки зрения современной истории науки управления. Рассмотрев факторы, которые, по мнению российских исследователей, определили возникновение теории организации и управления, представим их в обобщенном виде.

Факторы, определившие возникновение теории организации и управления:

- промышленная революция, ознаменовавшая переход от ремесленного производства к фабричному и машинному, характеризующемуся особым типом организации труда;
- отделение собственника предприятия от процесса управления производством;
- трансформации социальных структур и отношений (появление нового слоя в социальной стратификации общества – слоя управленцев и, как следствие, возникновение новых общественных отношений);
- деятельность нового слоя – слоя управленцев, стремится к «целерациональному» характеру;

- высокий авторитет науки, который способствовал привлечению интеллектуалов для описания и интерпретации происходящих процессов в сфере организации труда;
- стремление исследователей проблем организации и управления формализовать и придать научную строгость способам решения проблем и интерпретации происходящих процессов в сфере организации труда.

## 2.2.1. Научная организация труда Ф. У. Тейлора

### Тейлор Фредерик Уинслоу (1856 – 1915)

Основные труды:

1. «Пример системы расценок» (1895).
2. «Управление цехом» (1903).
3. «Принципы научного управления» (1911).
4. «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912).

Основная проблема предпринимательства конца XIX – начала XX вв. заключалась в организации поточного производства. Современный бизнес в качестве основных проблем выделяет проблему сбыта и проблему внедрения инноваций в производство. Центральной проблемой промышленности времен Ф. Тейлора являлась проблема организации массового производства товаров устойчивого качества (речь не шла о высоком или низком качестве, проблема была в обеспечении его устойчивости).

Необходимо отметить, что на теорию научного менеджмента Ф. Тейлора оказала значительное влияние концепция «экономического человека» английских политэкономов конца XVIII – начала XIX вв. (в частности И. Бентама и А. Смита), «...которые представляли общество как совокупность индивидов, руководствующихся в своей деятельности соображениями личной выгоды» [8, с. 33]. Основной принцип поведения «экономического человека»: дай мне то, что мне нужно, и ты получишь то, что необходимо тебе...

В качестве «элементарной клеточки аналитического» Ф. Тейлор рассматривал работу рабочего на предприятии, опираясь на выработанные им три методологических установки:

1. Рабочий действует и размышляет как индивидуалист, стремясь лишь к получению личной экономической выгоды.
2. Рабочий ленив, и поэтому рост производительности труда и повышение темпов производства могут быть достигнуты лишь путем принуждения.
3. Рабочий не может понять сложной организации современного производства, не в состоянии сам рационально организовать свой труд.

Опираясь на эти установки, Ф. Тейлор выделяет следующие причины низкой производительности труда. Во-первых, в сознании рабочих бытует заблуждение по поводу того, что реальное повышение выработки приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых рабочих. Во-вторых, применяемая система организации управления предприятием принуждает каждого рабочего «прохлаждаться» или работать медленно. В-третьих, практические методы производства, которые применяются рабочими практически на всех предприятиях, неэффективны. Для того чтобы повысить производительность труда на предприятиях, Ф. Тейлор предлагает выполнить следующее:

1. Изучить работу и разработать научно обоснованные и наиболее эффективные методы труда.
2. Подобрать работника, который «подходит» для выполнения данной работы, и обучить его разработанным методам труда.
3. Планировать и организовать контроль деятельности рабочего на предприятии.
4. Стимулировать эффективно работающих работников и избавляться от неэффективно работающих.



Рассмотрим подробнее.

**Изучение работы и разработка эффективных методов труда.** Для создания научного фундамента управления необходимо обратиться к квалифицированным рабочим, детально знающим трудовые приемы. Это и есть, как выразился Ф. Тейлор, «самая ценная собственность», основной «капитал» всей их жизни. Для того чтобы получить этот «капитал», им были инициированы два направления исследований: исследование движений и временное исследование. «Исследование движений – это процесс, в ходе которого исследуется движение основных элементов, относящихся к машинам и инструментам, необходимым для выполнения работы. Временное исследование – это фиксация времени, необходимого для выполнения задачи после того, как выбран предпочтительный способ ее решения» [16, с. 12]. Основным методом, применяемым в исследованиях обоих типов, стал *хронометраж*.

Суть хронометража состояла в следующем: изучаемая работа изучалась на примере отдельных работников, которые отличались высокой производительностью. Выявлялась последовательность трудовых операций, которые разбивались на элементарные составные части. Затем Ф. Тейлор устранял все «ошибочные», «медленные» и «бесполезные» движения, а также добивался выполнения трудовых операций в минимально короткие промежутки времени (с помощью секундомера), затем «собирал» отработанные трудовые операции, лишённые напрасных движений в единый комплекс, который, конечно, не может быть обнаружен ни у одного реально существующего рабочего. И в результате получал «лучший метод» выполнения каждой работы в самое короткое время, или же «идеальный метод труда». Ф. Тейлором рассчитывается минимально необходимое время для устранения усталости и для неизбежных задержек. И в результате становится возможным расчет нормы выработки для каждого рабочего в течение рабочего дня.

«Идеальный метод труда» – это рационализированный метод труда, который в свою очередь требовал рационализацию инструмента, рабочего места, заготовок, а также рационализацию взаимоотношений между работниками, бригадами, цехами и т. д. Это, в частности, касалось рационального размещения оборудования и рабочих мест, выбора наиболее оптимальных путей перемещения материалов и полуфабрикатов внутри предприятия и цехов, т. е. по кратчайшим маршрутам и с наименьшей затратой времени и средств.

**Подбор и обучение работников.** До широкого внедрения системы Тейлора в производство обучение новых рабочих велось более опытными работниками на основании их личной инициативы; традиционные привычки перенимались от одного к другому. Руководители предприятий не рассматривали обучение как свою функцию, и поэтому рабочие в обучении были предоставлены сами себе.

Ф. Тейлор считал подготовку рабочих к труду краеугольным камнем своей системы, важнейшее значение придавал он правильному подбору и подготовке рабочих: каждому следует поручать такую работу, для которой он лучше всего подходит. «...Даже если и найден подходящий человек для данной работы, нельзя предоставлять его самому себе. Руководство должно дать ему необходимый минимум подготовки и конкретные инструкции, точно предписывающие все рабочие движения, порядок и способы применения стандартизированных инструментов и материалов» [7, с. 93].

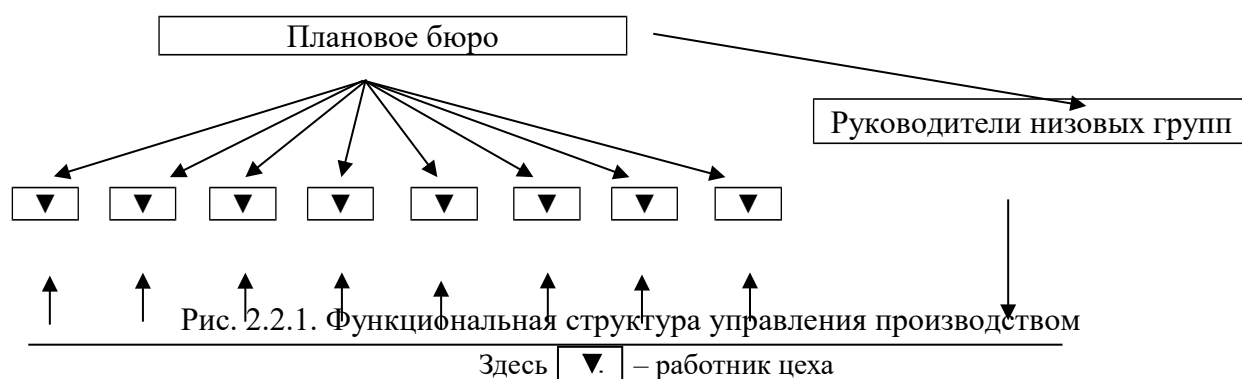
Таким образом, прежде чем допустить рабочего к непосредственному труду на рабочем месте, Ф. Тейлор тщательно изучал его с помощью тестирования, обучал трудовым навыкам со специально разработанными инструментами, обозначал его место в технологическом процессе, и только после этого допускал его в цех для работы.

**Планировать и контроль.** Хорошо подходящий для данной работы рабочий, оснащенный максимально эффективным инструментом и обладающий необходимыми трудовыми навыками, по Ф. Тейлору, не должен быть предоставлен самому себе. Математически рассчитав дневную норму выработки каждого работника, необходимо

следить не только за ее выполнением, но и за соблюдением инструкций по изготовлению каждого экземпляра продукции. Это требует принципиального изменения структуры организации труда и структуры управления им.

Ф. Тейлором была разработана и предложена функциональная структура управления производством (см. рис. 2.2.1).

Ф. Тейлор считал, что функции руководителя сводятся к деятельности по планированию и по непосредственному управлению работниками. В целях повышения эффективности управления эти функции необходимо разделить. Планированием должны заниматься служащие, специализирующиеся в этих вопросах, и объединенные в одно подразделение в структуре предприятия. Подразделение, занимающееся планированием, было обозначено Ф. Тейлором как плановое бюро (департамент планирования), которому отводилось центральное место в системе управления.



Бюро устанавливало методы изготовления продукции, оборудования, инструменты, приспособления, методы контроля маршрутизацией, занималось подготовкой карточек, инструкций, отчетов о затрачиваемом времени на производство продукции, вопросами себестоимости, производственной дисциплины и т. д. Кроме того, оно разрабатывало должностные инструкции на каждого исполнителя. Ежедневно каждый рабочий должен получать инструкционную карточку, в которой указывался перечень выполняемых операций, применяемое оборудование, инструмент и приспособления, способы установки изделия на станке и методы его крепления, режим обработки.

Для решения всех этих задач в бюро должны выполняться четыре подфункции, которые должны выполняться четырьмя различными служащими:

1. Служащий по порядку и направлению работы.
2. Служащий по инструкциям.
3. Служащий по времени и вопросам стоимости.
4. Служащий по соблюдению цеховой дисциплины.

Таким образом, каждый рабочий в цехе должен получать задание от четверых служащих. Кроме того, Плановое бюро ежедневно распределяет задания между четырьмя управленцами в цехе. Управленческая деятельность в цехе должна проводиться четырьмя различными лицами:

1. Начальником смены.
2. Приемщиком, который следит за качеством, выпускаемой продукции.
3. Руководителем ремонтной мастерской.
4. Руководителем по нормированию.

Предложенная Ф. Тейлором функциональная структура управления производством, с одной стороны, способствовала лучшей организованности и управляемости всех тех предприятий, на которых она стала применяться, с другой стороны, возведенный в абсолют принцип отделения функции планирования и превращения в самостоятельную, оторванную от всех других элементов управления функцию породил иллюзию о возможности тотального детального централизованного планирования всей экономической жизни предприятия.

**Стимулирование работников к труду.** Разработанная Ф. Тейлором система научного управления основывалась на рационализации труда рабочего. Это являлось той единицей аналитического, на которой основывалась вся разработанная им система. На практике возникал вопрос: а хочет ли рабочий рационально трудиться и работать на все 100%? И сама же практика отвечала на него – нет. Именно Ф. Тейлором был впервые научно осмыслен феномен сознательного замедления работы рабочими, который впоследствии стали обозначать как «проблема рестрикционизма».

Ф. Тейлор считал, что рабочий работает только для того, чтобы получать заработную плату, значит, зарплата и есть тот основной фактор, который позволит воздействовать на рабочих. Если рабочий выполняет норму выработки, значит – он должен получать за свой труд оплату большую, чем те, которые ее не выполняют. Если рабочий не выполняет нормы, значит – должен потерять в оплате труда. Такое понимание мотивов рабочих продиктовано в большей степени доминировавшей в тот период концепцией «экономического человека». Но в реальной жизни человек не всегда стремится к получению прибыли, подчас отдавая предпочтения таким действиям, которые противоречат его интересам.

Ф. Тейлор, рассматривая проблемы мотивации рабочих к труду, не учитывал влияние неформальных факторов: если человек сознательно сокращает свою выработку, то позволяет идентифицировать себя в качестве значимой, высоко ценимой личностью в неформальных отношениях трудового коллектива [13, с. 132 – 140]. Высокопроизводительный труд не являлся (да и сейчас не является) разделяемой всеми работниками предприятия ценностью, а сознательное сокращение выработки как раз и рассматривалось рабочими, как моральный и классовый долг. Именно в неформальных отношениях на предприятиях скрыта причина рестрикционизма. Тейлор решал данную проблему с помощью денежного стимулирования и рационализации труда, посредством принудительной стандартизации инструмента, рабочих мест, заготовок и т. д.

Ф. Тейлор, рассматривая проблему мотивации персонала к труду, не отрицал значение фактора группового давления («коллективное давление» по Ф. Тейлору), он видел только его негативное влияние на мотивацию к труду. Именно поэтому выступал против артельного типа работы, где оценивается труд не отдельного работника, а всей группы и оплачивается не персонально, а коллективно. По его мнению, работник в данном случае может «выкладываться» уже не на все 100%, так как его личный вклад в результат труда незаметен, а ровно на столько, на сколько захочет. Труд, по мнению Тейлора, должен оплачиваться в зависимости от личной выработки рабочего, а не в зависимости от выработки той группы рабочих, в которую он входит. Тогда ведущим мотивом труда будет самолюбие работника, а значит, увеличение производительности труда будет удовлетворять этот мотив, что и необходимо организации.

Система Ф. Тейлора не являлась простым набором технических предписаний, направленных на повышение производительности труда. Научное управление – это совокупность взаимосвязанных элементов, которые должны были вслед за своим внедрением в практику производства повлечь ментальную революцию в сознании работника, которая изменит не только его отношение к труду, но и отношения к нанимателям. Такая же революция должна произойти и в сознании управленцев – мастера, заведующего, владельца предприятия, совета директоров. Без этой ментальной революции с обеих сторон использование научного менеджмента невозможно [21, с. 53].

## 2.2.2. Административная теория управления А. Файоля

### Файоль Анри (1841 – 1925)

Основные труды:

1. «Общая и промышленная администрация» (1916).
2. «Административная теория государства» (1923).

Другим не менее известным классиком теории организации и управления является А. Файоль. Его концепция административного управления сопоставима по своей значимости с системой научного управления Ф. У. Тейлора. Необходимо отметить, что тейлоризм и файолизм не соперничают друг с другом, а в большей степени дополняют друг друга.

Характер административной концепции А. Файоля определяется в первую очередь двумя факторами: во-первых, научной средой, в которой сформировался автор, и, во-вторых, его социальным положением. Научная среда Франции конца XIX – начала XX веков, в отличие от США того же времени, отличалась мощными философскими традициями, наличием первых социологических теорий и более высокими требованиями научной строгости концепций. Именно это определило более высокий уровень научной абстракции концепции А. Файоля, нежели концепции Ф. Тейлора.

Социальное положение А. Файоля и Ф. Тейлора также различалось. Ф. Тейлор начинал свой трудовой путь с простого рабочего и закончил должностью генерального управляющего крупной компании Manufacturing Investing Company. Позднее, став консультантом по проблемам управления, Ф. Тейлор, обладал как опытом простого рабочего, так и опытом руководителя и соответственно был способен осуществлять «системный базовый производственный менеджмент» (так было указано в его визитке) [21, с. 39].

А. Файоль начал свой трудовой путь с должности инженера и закончил должностью директора-распорядителя в горно-металлургическом комбинате Comambault [21, с. 87]. Таким образом, он обладал богатым опытом управленца, но был незнаком с работой простого рабочего. Этот фактор также в немалой степени определил различие концепций Ф. Тейлора и А. Файоля.

При построении своей теории административного управления А. Файоль основывался на принципах позитивизма и рассматривал предприятие как живой организм, развитие которого проявляется в количественном увеличении составных элементов и дифференциации деятельности.

Административная деятельность – это та деятельность, которая возникает в процессе развития предприятия и не присуща ему изначально. Например, увеличивается число рабочих и, значит, необходимо их разбивать на группы и вводить промежуточных руководителей – бригадиров, мастеров. С последующим ростом организации необходимо обеспечить координацию деятельности бригадиров и мастеров, создаются должности начальников участков, начальников цехов, руководителей отделов и т. д.

Роль управляющего по мере роста предприятия становится все сложнее для отдельного человека, и тогда возникают необычные для прежних промышленных организаций должности: секретари, консультанты, советники и т. д. Работники, занятые на вспомогательных должностях, начинают осуществлять административную деятельность, которая существенно отличается от всех других, которые выполняются на промышленных предприятиях. По А. Файолю на промышленных предприятиях выполняются следующие виды деятельности:

1. Техническая (технологическая) деятельность.
2. Коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен).
3. Финансовая деятельность.
4. Защитная деятельность (защита собственности и личности).
5. Бухгалтерская деятельность.
6. Администрирование (воздействие на личный состав).

Таким образом, администрирование – это один из видов деятельности, выполняемой работниками на промышленном предприятии. Причем эта деятельность возникает при условии большого размера предприятия, когда требуются вспомогательные должности.

Возникает вопрос, а в чем заключается административная (управленческая) деятельность, какова ее специфика? А. Файоль выделил пять основных элементов, из которых складывается администрирование: предвидение (прогнозирование), планирование, организация, координирование, контроль. В дальнейшем эти элементы администрирования стали называть *функциями управления*, или *функциями администрирования*. Функции администрирования существуют на любом уровне организации и выполняют их в определенной мере даже рабочие. Рассмотрим эти функции подробнее.

**Предвидение (прогнозирование).** Это центральная функция управления для предпринимательской деятельности, так как для успешного функционирования организации необходимо «предвидеть будущее и оценивать его».

**Планирование.** План организации должен отвечать следующим характеристикам: единство, непрерывность, гибкость и точность. Единство проявляется в том, что каждая часть организации взаимосвязана с целым, и реализация целей каждой части способствует достижению цели организации в целом. Непрерывность плана проявляется в разделении его на краткосрочное и долгосрочное планирование. Гибкость плана позволяет адаптировать запланированные действия под изменения окружающей среды. Точность предполагает стремление к максимально конкретному предсказыванию направления действий организации и ее элементов.

**Организация.** «Организовывать – означает выстраивать структуру предпринимательства, как материальную, так и социальную. Задача управления состоит в том, чтобы построить организацию, которая даст возможность реализовывать ее основные цели оптимальным образом. Центральным моментом здесь является наличие структуры, в которой планы эффективно разрабатываются и выполняются» [10, с. 43]. Все элементы управления находятся в зависимости друг от друга, и их реализация предполагает последовательное выполнение друг друга: вначале необходимо предвидеть будущее, затем разработать план действий, после этого следует построение структуры, которая позволит реализовать план.

**Координация.** Усилия каждого подразделения должны быть взаимосвязаны и дополнены усилиями других подразделений. Достигается это посредством постоянной циркуляции соответствующей информации и организации встреч управляющего звена.

**Контроль.** Контроль – логическое завершение управленческих функций, заключающийся в проверке того, что другие четыре элемента действительно хорошо выполняются. Контроль, как функция управления, предполагает наличие санкций, как положительных, так и отрицательных. Основное правило контроля, сформулированное А. Файодем, заключается в том, что необходимо отделить все функции, связанные с проверкой, от функций производственных отделов, работу которых необходимо контролировать.

Описанные выше пять функций управления как раз и раскрывают понятие «администрирование». Опираясь на свой богатый управленческий опыт, А. Файоль считал, что эффективное выполнение управленческих функций возможно только при соблюдении ряда принципов организации самой управленческой деятельности. Всего им было выделено 14 принципов, которые были сгруппированы в три большие группы: структурные принципы, принципы процесса и принципы конечного результата (см. таблица 2.2.1). Такое обобщение принципов следует из понимания организации: организация – это структура, выстроенная для достижения поставленных целей.

## Принципы организации управленческой деятельности по А. Файолю

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда Единство цели и руководства Соотношение централизации и децентрализации Власть и ответственность Скалярная цепь	Справедливость Дисциплина Вознаграждение персонала Единство командования Подчинение главному интересу	Порядок Стабильность Инициатива Корпоративный дух

«Структурные принципы лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности. ...Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными. ...Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации» [16, с. 14 – 17]. Рассмотрим подробнее принципы организации управленческой деятельности, сформулированные А. Файолем.

1. *Разделение труда.* Специализация является по Файолю естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. *Единство цели и руководства.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

3. *Соотношение централизации и децентрализации.* Степень централизации принимаемых в организации решений зависит от конкретных условий. С одной стороны, необходимо предоставлять подчиненным определенную степень свободы в принятии тактических решений с целью освободить от них высшее руководство. С другой стороны, действия подчиненных должны быть согласованными и быть направленными на достижение целей организации. Это обеспечить может только централизация принимаемых решений. Таким образом, в каждой конкретной организации необходимо предоставлять определенный уровень оперативной ответственности подчиненным.

4. *Власть и ответственность.* Власть есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность.

5. *Скалярная цепь.* Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лиц, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, вниз, до руководителя низового звена. Скалярная цепь необходимо для достижения целей организации, а не сама по себе. Именно поэтому скалярная цепь может преобразовываться под поставленные задачи.

6. *Справедливость.* «Справедливость – это сочетание доброты и правосудия» [16, с. 68]. Данный принцип предполагает, что оплата труда и оклад должны соответствовать объему и качеству выполняемой работы.

7. *Дисциплина.* Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих эту фирму и работников, должно оставаться одной из главных задач руководителя организации. Соглашения между фирмой и работниками предполагают санкции за отклонения от них.

8. *Вознаграждение персонала.* Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую заработную плату за свою службу своевременно и в полном объеме.

9. *Единство командования.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Данный принцип позволит избежать нарушения субординации, а также будет способствовать выявлению «слабых звеньев» в скалярной цепи организации, т. е. позволит легко установить ответственность за неисполнение (или ненадлежащее исполнение) распоряжений руководства.

10. *Подчинение главному интересу.* Интересы одного работника или группы работников, вне зависимости от занимаемой им или ими должностями, не должны превалировать над интересами организации.

11. *Порядок.* «Место – для всего и все на своем месте» [15, с. 68].

12. *Стабильность.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность работы организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. *Инициатива.* Все работники организации, от генерального управляющего до простого рабочего, должны проявлять внутренние побуждения к новым формам деятельности, предприимчивости с целью повысить эффективность работы организации.

14. *Корпоративный дух.* Структура организации может быть максимально рациональной, но помимо этого необходимо, чтобы у работников было чувство идентичности, сопричастности с работой организации. Этот фактор позволяет значительно повысить производительность труда работников предприятия.

Необходимо отметить, что сформулированные А. Файолем принципы организации управленческой деятельности предполагают наличие «линейной» структуры управления, т. е. у каждого подчиненного есть только один руководитель, который осуществляет все функции администрирования в одном лице. Схематично линейная структура управления представлена на рисунке 2.2.2.

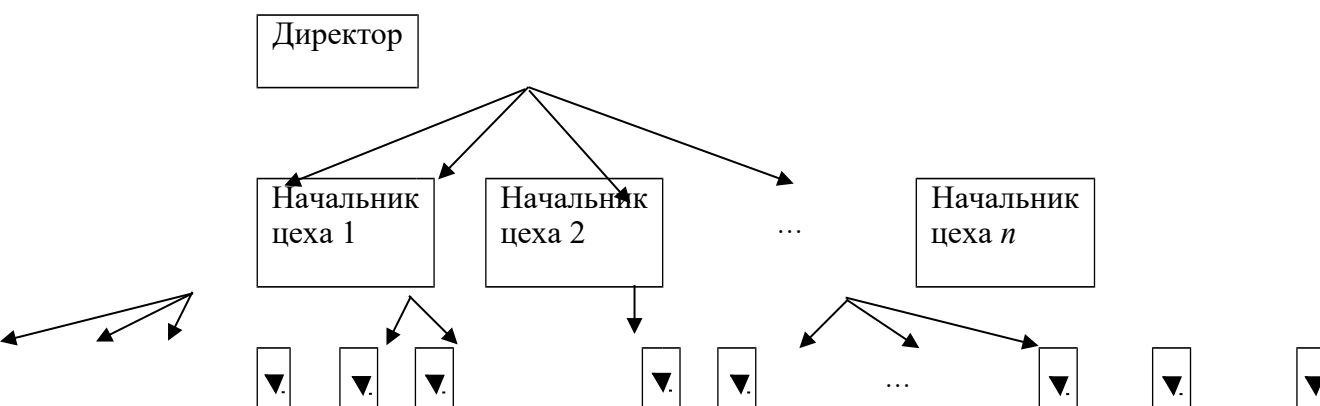


Рис. 2.2.2. Линейная структура управления производством

Ф. Тейлор настаивал на отказе от централизованного управления в пользу функционального, А. Файоль, наоборот, считал, что единственным условием единства действий, координации сил, сложения всеобщих усилий является «единство командования» и «единство руководства». Многие исследователи считают, что это противоречие не позволяет рассматривать этих двух исследователей в рамках одной школы науки управления. Тем не менее, даже по признанию самого А. Файоля, между тейлоризмом и фэйолизмом намного больше общего, чем отличий. Разница во взглядах на структуру управления организацией объясняется тем, что Тейлор строил систему управления «снизу» (от рабочего), а Файоль – «сверху» (от генерального управляющего). Кроме того, в отличие от Тейлора Файоль видел совершенствование управления не в повышении производительности труда или планировании деятельности, а в совершенствовании самого процесса управления.

Концепция А. Файоля наряду с концепцией Ф. Тейлора стала основой науки управления и послужила своеобразным стимулом для дальнейших теоретических построений, формулирующих универсальные принципы организации управления.

### **2.2.3. Теория бюрократической организации М. Вебера**

#### **Вебер Макс (1864 – 1920)**

Основные труды:

1. «Протестантская этика и дух капитализма» (1904).
2. «Хозяйство и общество» (1921).

М. Вебер никогда не ставил перед собой задачу дать анализ таких сложных и многогранных социальных явлений, как организации и управление. Тем не менее его вклад в развитие науки управления сопоставим с работами Ф. У. Тейлора и А. Файоля. Именно благодаря работам М. Вебера были вскрыты и изучены рациональные аспекты организационной и управленческой деятельности.

Для того чтобы понять, что представляет собой организация, необходимо по М. Веберу сконструировать ее идеальную модель, т. е. необходимо выявить характерную черту, максимизировать ее, лишиться всех внутренних противоречий, довести до полного логического предела и полного выражения. В результате получается некая утопия (идеальный тип), не существующая в реальной действительности. Эта утопия сконструирована на характерной черте изучаемого явления, поэтому само явление стремится к этому идеальному типу. Задачей исследователя является определение того, насколько близка или далека реальность к этой модели.

В организациях характерной чертой является рациональность. То есть любая организация стремится минимизировать свои издержки и максимизировать результативность и эффективность своей деятельности. Таким образом, идеальным типом организации будет являться рациональная организация, а все существующие будут стремиться стать таковой. Какими чертами должна обладать по М. Веберу рациональная организация? Прежде чем дать описание этого идеального типа, необходимо представить, что понимал, собственно, под организацией М. Вебер.

По М. Веберу социальные образования по типу государство, ассоциация, организация и другие необходимо рассматривать только как определенный тип поведения отдельных людей. С точки зрения социологии это означает, что индивиды, совершая действия, принимают во внимание существование этих образований, но самих этих образований, как на индивидуальных образований, нет, есть только действия индивидов. Таким образом, действия индивида – это первичная единица социологического анализа организации. Но социология, по М. Веберу, должна изучать не весь спектр действий индивида, а лишь только те, в которые индивид вкладывает субъективный смысл, действия направленные к достижению ясно осознаваемых им целей и с помощью средств, признаваемых адекватными самим действующим индивидом и его социальным окружением. Действия, которые отвечают этим требованиям, М. Вебер обозначает как «социальные действия». Таким образом, социальное действие должно содержать в себе два основных компонента: субъективный смысл, вкладываемый индивидом в действие, и ориентацию на социальное окружение при совершении данного действия. «Социальное действие может быть ориентировано на прошедшее, настоящее или ожидаемое в будущем поведение других» [4, с. 628].

М. Вебер выделяет, в зависимости от присутствия (или отсутствия) этих двух компонентов, четыре типа социального действия [4, с. 628]:

1. Традиционное действие, т. е. действие, совершаемое в силу привычки. В действиях данного типа отсутствует как вкладываемый в него индивидом смысл, так и ориентация на социальное поведение других.

2. Аффективное действие, т. е. действие, совершаемое в силу эмоционального состояния человека, без ориентации на других.



3. Ценностно-рациональное действие, т. е. основанное на вере в безусловную – эстетическую, религиозную или любую другую – самодовлеющую ценность определенного поведения как такового, независимо от того, к чему оно приведет.

4. Целерациональное действие, т. е. такое действие, «...если в основе его лежит ожидание определенного поведения предметов внешнего мира и других людей и использование этого ожидания в качестве «условий» или «средств» для достижения своей рационально поставленной и продуманной цели» [4, с. 628].

Традиционное и аффективное действия не являются, по М. Веберу, социальными действиями в строгом смысле слова, поскольку здесь нет осознанного и положенного в основу действия смысла. В организациях доминирующими являются целерациональное и ценностно-рациональное действия. Внутренняя приверженность индивидов к нравам и обычаям планомерно приспосабливается к соображениям интереса. Происходит вытеснение ценностно-рационального поведения в пользу целерационального, при котором уже верят не в ценности, а в успех. Поэтому преобладание целерационального действия в организации и определяет, что рациональность становится основной чертой данного социального образования.

Помимо доминирования целерационального действия, организация обладает еще одной специфической чертой, которая способствует доминированию в ней рациональности. Это характер господства, существующий в организации. По М. Веберу, господство означает шанс встретить повиновение определенному приказу. Им выделено три типа господства: легальное, традиционное и харизматическое.

Легальное господство в качестве «мотива подчинения имеет соображение интереса, то есть целерациональное действие. Традиционное господство основано на вере в священный характер старых традиций и в легитимность тех, кто в силу традиций призван осуществлять власть. Харизматическое господство предполагает личную преданность, вызванную наличием определенного (священного) дара или необычной способности у какого-то человека, и доверие к установленному им порядку [3, с. 67].

Подчинение в организации основано на легальном типе господства, т. е. «мотив уступчивости» подчиненных имеет соображение интереса, в основе которого лежит целерациональное действие. Бюрократия, по М. Веберу, является одной из разновидностей легального господства, «самым чистым типом легального господства». Отличительной чертой бюрократии является то, что «...подчинение ... основано не на вере и преданности харизматической личности, пророку, герою или освященной традицией личности властителя..., но на лишенном личного характера объективном «служебном долге», который, как и право на власть, «компетенция», определен посредством рационально установленных норм (законов, предписаний, правил) таким образом, что легитимность господства выражается в легальности общих, целенаправленно продуманных, корректно сформулированных и обнародованных правил» [3, с. 71]. Формально-правовое начало – принцип, лежащий в основе легального господства.

В бюрократической организации аппарат управления состоит из специально образованных чиновников; к ним предъявляется требование действовать, «невзирая на лица», то есть по строго формальным и рациональным правилам. По М. Веберу, чиновники бюрократической организации должны:

- быть лично свободными и подчиняться только деловому и служебному долгу;
- иметь и соблюдать устойчивую служебную иерархию;
- иметь твердо определенную служебную компетенцию;
- работать в силу контракта, следовательно, принципиально на основе свободного выбора;
- работать в соответствии со специальной квалификацией;
- вознаграждаться постоянными денежными окладами;
- рассматривать свою службу как единственную или главную профессию;

- предвидеть свою карьеру: «повышение» или в соответствии со старшинством по службе, или в соответствии со способностями, независимо от суждения начальника;
- работать в полном «отрыве от средств управления» и без присвоения служебных мест;
- подлежать строгой единой служебной дистанции и контролю.

Бюрократия, как идеальный тип управления, по М. Веберу обладает следующими характеристиками [7, с. 121-124]:

1. Вся деятельность, необходимая для достижения стоящих перед организацией целей, расчленяется на элементарные, простейшие операции, что в свою очередь предполагает строгое формальное определение задач и обязанностей каждого из звеньев организации. Максимально возможное разделение труда создает условия для использования во всех звеньях организации специалистов-экспертов, которые несут полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. Организация строится на принципах иерархии, т. е. каждый нижестоящий служащий или каждое подразделение подчиняется вышестоящему. Каждый служащий в административной иерархии отвечает только перед вышестоящим лицом за решения и действия не только свои, но и всех подчиненных ему лиц.

3. Деятельность организации регулируется «последовательной системой абстрактных правил» и состоит в применении этих правил к частным случаям.

4. Идеальный руководитель управляет своим аппаратом в духе формалистической безличности, без гнева и пристрастия, а следовательно, не проявляя никаких чувств и никакого энтузиазма.

5. Служба в бюрократической организации основывается на соответствии технической квалификации занимаемой должности, и служащие должны быть ограждены от произвольного увольнения.

6. Структура, внутренне присущая организации «идеального типа», позволяет именно в «бюрократической форме» администрации видеть систему, превосходящую любую другую по своей точности, устойчивости, строгости дисциплины и надежности.

Бюрократическая форма управления организацией порождает такие социальные условия, которые заставляют каждого отдельного члена организации действовать лишь в соответствии с рациональными целями организации в целом, независимо от того, представляются ли они ему лично рациональными или же нерациональными.

Описанный М. Вебером «идеальный тип формально-рационального управления», конечно же, не имел и не имеет эмпирического осуществления ни в одной из организаций. В сущности, он конструировал машину управления, которая не имеет никаких интересов, кроме «интересов дела». Благодаря созданной им «бюрократической организации» наука управления смогла четко представить и проследить развитие рациональных аспектов современных организаций.

## **2.2.4. Попытка обобщения наработок «классической» школы Л. Урвиком**

### **Л. Урвик (1891 – 1983)**

Основные труды:

1. «Значение рационализации» (1929).
2. «Элементы администрации» (1934).
3. «Менеджмент как система мышления» (1955).

В 30 – 50-е годы Л. Урвик выпускает ряд книг, где проявил себя в качестве первого систематизатора и популяризатора идей «классической школы» теории управления.

По мнению Л. Урвика, ключевой проблемой теории организации и управления является проблема распределения полномочий руководителей: с одной стороны, необходимо, чтобы

не было путаницы в иерархии управления и дублирования полномочий, а с другой стороны, необходимо обеспечить эффективное выполнение задач со стороны подчиненных.

Для решения этой проблемы Л. Урвик считает необходимым введение строгого определения компетенции и диапазона полномочий руководителей. Для определения компетенции каждого руководителя целесообразно ввести в практику управления организациями принцип разделения властей. Соответственно на предприятиях должны быть сформированы подразделения, которые задают компетенцию руководителей в рамках исполнительной, законодательной и судебной деятельности в организации. Учитывая необходимость выделения разных уровней власти, Л. Урвик выделяет семь ее градаций:

1. Общий контроль и установление основных норм деятельности. Эта функция на предприятиях выполняется общим собранием акционеров или учредителей.

2. Управляющая власть. Осуществляется советом директоров.

3. Власть, осуществляющая связь между общей политикой предприятия и работой. Осуществляют те члены совета директоров, которые одновременно являются служащими компании. Они поддерживают связь между советом директоров и руководителями более низового уровня.

4. Управление работой. Осуществляет – директор-управляющий организацией.

5. Контроль над работой. Занимаются все, кому директор-управляющий делегирует полномочия для руководства работой других (например, менеджеры, мастера, бригадиры и т. д.).

6. Работа. Любая властная цепочка заканчивается там, где работникам начинают делегировать уже не полномочия, а ответственность за выполнение определенных функций. Здесь начинается работа.

7. Отправление правосудия. Эта деятельность на предприятиях слабо развита и выполняют ее в некоторых учреждениях специальные контрольно-ревизионные службы, которые имеют собственную иерархию чиновников.

Для того чтобы определить диапазон полномочий каждого руководителя, Л. Урвик предлагает использовать три метода [12, с. 232-236]: унитарный, последовательный и предметный. *Унитарный метод* определения границ полномочий предполагает, что обязанности складываются в рамках строго определенного количества людей или некоторой совокупности вещей, или некоторых территориальных границ. *Последовательный метод* применяется тогда, когда какой-либо предмет (продукт труда) проходит через ряд отделов, каждый из которых осуществляет определенную операцию или группу операций. Тогда границы круга обязанностей определяются в связи с определенным типом оборудования. *Предметный метод* предполагает распределение полномочий по определенным вопросам функционирования предприятия, например: производство, маркетинг, сбыт, кадровый менеджмент и т. д. По мнению Л. Урвика, на всех типах предприятий существует тенденция к увеличению уровня специализации полномочий, поэтому предметный метод является более перспективным, а его использование – более целесообразным.

В результате дифференциации полномочий, разделения власти на несколько уровней и определения диапазона полномочий возникают различные типы взаимоотношений между служащими. Л. Урвик выделяет четыре главных типа:

1. Линейные отношения существуют между начальником и подчиненным, который ему прямо и непосредственно подотчетен. Они формальны.

2. Горизонтальные отношения – отношения между должностями в различных частях организации, не подчиненными одна другой. Обычно они неформальны.

3. Предметные (или функциональные) отношения появляются, когда обязанности распределены по предметному принципу. Они носят в основном неформальный характер.

4. Штатные отношения – отношения между людьми, один из которых (или оба) действует как представитель начальника, осуществляет его власть под его ответственность.

Данный тип отношений стремятся формализовать, с целью снижения вероятности межличностных конфликтов.

Л. Урвик отмечает, что можно сконструировать идеальную структуру организации, но ее работа не будет эффективной. Связано это с тем, что работники в первую очередь должны стремиться к реализации единой цели, это объединит их усилия и сформирует единство взглядов и подходов к решению проблем организации и управления. Интегрировать действия работников можно только с помощью их совместного обучения. Поэтому задачей управляющих является не только организация и обеспечение производственного процесса, но и подготовка работников к нему.

Л. Урвик развивает сформулированные А. Файолем принципы управления. В его формулировке для эффективного функционирования предприятия необходимо соблюдение 29 принципов (А. Файоль выделил 14). Несмотря на более широкий охват проблем управления, принципы Л. Урвика не снискали признания у специалистов.

### **2.3. Доктрина «человеческих отношений»: основные черты и причины возникновения**

Возникновение доктрины «человеческих отношений» связано в первую очередь с методологическим кризисом «классической школы». Наиболее ярко этот кризис проявился в интерпретации влияния «человеческого фактора» на эффективность производства. В концепции Ф. Тейлора, М. Вебера, А. Файоля и других человек рассматривался как простейший элемент сложного механизма, его поведение на рабочем месте должно быть однозначным, прогнозируемым и заранее предусмотренным руководством. Если работник не занимается работой на своем рабочем месте, значит – его труд организован неправильно, или же он не предназначен для данной работы. Проблемы мотивации работников к труду были сведены к простейшим схемам: работник работает на предприятии с целью зарабатывать деньги, если он не работает, значит надо его уволить и нанять другого, который будет работать. Игнорирование «человеческого фактора» привело к неспособности «классической школы» объяснить ряд проблем, возникающих на предприятиях, или редуцированию их к проблемам нерациональной организации труда.

Второй фактор, обусловивший возникновение доктрины «человеческих отношений», – развитие экспериментальной психологии в рамках бихевиоризма. Бихевиоризм изучает поведение человека, а не его сознание. По мнению психологов-бихевиористов, «анализ поведения должен носить строго объективный характер и ограничиться, как и во всех остальных естественных науках, внешне наблюдаемыми феноменами» [22, с. 344]. Эта методологическая установка, с одной стороны, позволила повысить объективность получаемых результатов психологических исследований, с другой – позволила широко использовать их на практике, что соответствовало духу прагматизма американской науки. Эти два фактора обусловили популярность бихевиоризма в исследованиях организации и управления. Суть бихевиоризма сводится его классиками к двум принципиальным схемам: 1) согласно концепции Джона Браадуса Уотсона (1878 – 1958) поведение человека следует рассматривать в логике «стимул – реакция»; 2) согласно Роберту Вудвортсу (1869 – 1962) – «стимул – организм – реакция». Поведение работника в организации представители доктрины «человеческих отношений» стали рассматривать с позиций бихевиоризма, что привело к пересмотру существовавших концепций организации и управления.

#### **2.3.1. «Хоторнские эксперименты» Э. Мэйо**

**Элтон Джорж Мэйо (1880 – 1949)**

Основные труды:

1. «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933).

2. «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1949).

Э. Мэйо известен благодаря своим интерпретациям исследований на заводе компании «Уэстерн Электрик» в городе Хоторне в период с 1924 по 1932 гг. Данное предприятие считалось передовым в своей отрасли в США. На данном предприятии были внедрены не только новое оборудование и технология производства продукции, но и новейшие наработки теории организации и управления. Перед экспериментаторами была поставлена задача совершенно далекая от проблемы управления.

Период конца XIX – начала XX вв. характеризовался активным соперничеством газового освещения с электрическим, которое закончилось победой второго. Благодаря появлению вольфрамовых ламп накаливания организации-пользователи стали отказываться от использования менее эффективных ламп и стремиться к обеспечению необходимого уровня освещенности при существенно меньших затратах электроэнергии. В 1923 г. компания «Уэстерн Электрик» инициировала обширную исследовательскую программу изучения влияния степени освещенности на производительность труда. В состав исследовательской группы вошли видные исследователи из академической среды и представители инженерной элиты.

Первая серия исследований, проводившихся с ноября 1924 по апрель 1925 г., не позволила выявить существенного влияния увеличения степени освещенности на производительность труда. Необходимо отметить, что производительность труда несколько возросла, но исследовательская группа предположила, что данный эффект – побочный результат исследования, который был получен по причине усиления контроля к труду работников со стороны исследователей. «...Вопреки ожиданиям представителей светотехнической отрасли, исследователи пришли к выводу, что рост производительности труда решительно невозможно объяснить одним лишь увеличением уровня освещенности. Средний уровень освещенности оказывался вполне приемлемым для решения обычных задач, расходы же, связанные с его повышением, вряд ли можно было считать оправданными» [21, с. 184].

С сентября 1926-го по апрель 1927 г. были проведены ряд экспериментов по выявлению влияния снижения степени освещенности на производительность труда. Исследователями было выявлено, что снижение степени освещенности рабочих помещений привело к жалобам работников и, как это ни парадоксально, к увеличению производительности. Данный факт разочаровал заказчиков исследований и привел к постановке вопроса о несостоятельности ряда основных посылок концепции Ф. У. Тейлора.

По результатам проведенных экспериментов исследователи сформулировали следующие выводы [21, с. 185-186]:

1. Уровень освещенности не оказывает решающего влияния на производительность труда работника.

2. Контроль (наблюдение) влияет на производительность, однако влияние это не изучено.

Третий этап хоторнских экспериментов начался в мае 1927 г. и продолжался до июня 1932 г. Заказчиком исследования выступало руководство компании «Уэстерн Электрик» и главная цель исследований – определить факторы, обусловившие рост производительности труда. В экспериментальную группу были набраны женщины от 15 до 28 лет разных этнических сообществ Чикаго (польки, чешки и норвежки). До них были доведены цели исследования и приняты их пожелания.

В течение шести месяцев исследователи пытались определить факторы, влияющие на производительность труда. В качестве таковых рассматривались температура воздуха, режим работы и продолжительность рабочего дня, питание, система оплаты труда, количество перерывов и их продолжительность и т. д. На протяжении всего этого времени работницы привлекались к обсуждению результатов экспериментов наравне с исследователями, а в цехе, где проводились эксперименты, была создана атмосфера доброжелательности и внимания. Именно это и послужило стимулом к увеличению производительности труда

работников. В целом производительность труда членов экспериментальной группы возросла за год на 30%.

Для интерпретации результатов экспериментов данного этапа был привлечен профессор Гарвардского университета Э. Мэйо. Именно благодаря правильно расставленным акцентам в опубликованных им отчетах и популяризации экспериментов с помощью академических ресурсов Гарварда хоторнские эксперименты стали известными во всем мире, а их авторство было приписано Э. Мэйо.

Э. Мэйо в своих публикациях акцентировал внимание на нематериальных стимулах к труду, но проведенные несколько позже опросы участниц экспериментов свидетельствовали о том, что их движущим мотивом выступали именно материальные факторы, в частности заработная плата.

С августа 1928 года исследователи провели на заводе в Хоторне серию экспериментов и опросов уже по предприятию в целом, целью которых было изучить влияние нематериальных факторов на производительность труда работников. В ходе этого исследовательского этапа было выявлено влияние неформальных отношений и групповой сплоченности в группе на производительность труда в целом. В экспериментальных группах были выявлены неформальные лидеры и ядра группы, которые негласно устанавливали норму выработки и жестоко наказывали своих коллег за ее превышение. Эти результаты подтверждали высказанные Э. Мэйо предположения о нематериальной природе факторов, влияющих на производительность труда работников.

В ноябре 1931 г. на заводе «Уэстерн Электрик» начался завершающий этап экспериментов, руководителем которых выступал У. Ллойд Уорнер, а идеологом и интерпретатором Э. Мэйо. Полученные результаты позволили зафиксировать существование ценностно-нормативной системы в группах работников, которая определяет цели деятельности работников и средства их достижения, а также определяет значимость для работников тех или иных формы и видов санкций со стороны администрации и группы. Оказалось, что стремление быть принятым группой для рабочего подчас явно перевешивало ценность мер администрации по стимулированию труда. Выяснилось и то, что малые группы являются для рабочих одним из основных источников социально-психологического удовлетворения на производстве, а также средой, формирующей его установки, ценностные ориентации, мотивы поведения, отношение к труду и нормам выработки и т. д.

На основе полученных результатов и в противовес рациональному человеку М. Вебера, Э. Мэйо провозгласил, что на работника оказывают в большей степени влияние не материальные, а психологические и социальные факторы. «...Сама работа, сам производственный процесс и чисто физические требования к нему имеют относительно меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Поэтому все проблемы производства должны рассматриваться с позиций человеческих отношений, с учетом социального и психологического факторов» [7, с. 141].

По мнению Э. Мэйо, формальная организация – всего лишь чертеж функциональных связей ее членов. Успех деятельности организации определяет не логичность и стройность ее формальной структуры, а люди, работающие в ней, и слаженность их взаимоотношений. Более того, эффективность работы предприятия определяется не только экономическими показателями, но и показателями морально-психологического удовлетворения его работников.

Результаты хоторнских экспериментов в те годы приобрели огромную важность в деле модернизации науки управления. Особенно важным являлся вывод о необходимости учета социальной среды (традиций, привычек, норм, ценностей и т. д.), так как они обладают большей инертностью, чем материально-технические условия производства. Таким образом, хоторнские эксперименты стали тем поворотным пунктом в теории организации и управления, который определил ее современное состояние.

## 2.3.2. Концепция «административной власти» М. П. Фоллетт

### Мэри Паркер Фоллетт (1868 – 1933)

Основные труды:

1. «Индивидуализм в плановом обществе» (1932).
2. «Динамическая администрация» (1942).

По мнению М. П. Фоллетт, изучение организации должно начинаться не с труда простого рабочего, как у Ф. Тейлора, а с методологической посылки, что организация, это иное, чем простая сумма действий работников. Организация – это принципиально новое, качественное иное состояние совокупности индивидов. Ключевым понятием, раскрывающим специфику организации, является понятие власть. «...Власть есть способность добиваться определенных вещей, быть их причиной, порождать изменения. Авторитет – это обладание властью, право создавать и осуществлять власть» [7, с. 134]. Организация наделяет индивида властью, способностью изменять вещи, а авторитет – это оценка людьми способностей индивида осуществлять власть.

В противовес Л. Урвику М. П. Фоллетт считает, что для определения компетенции руководителя нельзя разделять власть, данную организацией индивиду на исполнительную, законодательную и судебную. Разделение власти в организации ведет к ее утрате и, как следствие, к распаду организации. Поэтому власть надо не разделять, а делегировать. «... Делегирование представляет собой акт, который превращает человека, возглавляющего какое-то подразделение, в подлинного руководителя» [18, с. 91]. Руководитель не может выполнять все функции, закрепленные за руководимым им подразделением. Поэтому часть работы он оставляет за собой, а остальную часть распределяет между сотрудниками своего подразделения. Это означает не только передачу задач и полномочий работнику, но и ответственность за их реализацию. Задача руководителя – это умение добиться выполнения работы другими.

Делегирование должно представлять собой двусторонний процесс: руководитель наделяет своего подчиненного не только властью, но и подчиненный берет ответственность за ее осуществление. Неправильное делегирование власти может привести к новой проблеме – координации власти и ответственности. М. П. Фоллетт для предотвращения этой проблемы считает необходимым ввести принцип «кумулятивной ответственности» в практику управления. «...Взаимное согласование работы различных людей и подразделений должно быть обеспечено посредством «перекрестного функционирования», групповой ответственности, кумулятивной ответственности» [7, с. 136]. Каждый администратор, выполняя свою функцию, должен нести ответственность за интеграцию своей работы с другими администраторами и собственными подчиненными, а не просто за передачу координационных обязанностей вышестоящими по иерархии инстанциями. В результате использования принципа кумулятивной ответственности изменяется суть понятия делегирования полномочий. Под делегированием полномочий следует понимать следующий процесс: нижние уровни управления организации делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние слои делегируют вниз право выполнять те или иные действия.

Основная часть организационных конфликтов, по мнению М. П. Фоллетт, возникает по причине неправильного делегирования власти и отсутствия кумулятивной ответственности. Конфликт – это показатель нарушения естественной работы организации и в то же время только благодаря конфликту организация развивается и адаптируется к новым изменениям окружающей среды. М. П. Фоллетт различает три способа разрешения конфликтов:

1. «Доминирование», то есть полномочия одной из конфликтующих сторон полностью передаются другой.
2. «Компромисс», то есть осуществляется «обмен» полномочиями и введение между конфликтующими сторонами принципа кумулятивной ответственности.

3. «Интеграция», то есть происходит объединение конфликтующих сторон в целое, которое наделяется полномочиями и ответственностью обеих сторон.

По мнению М. П. Фоллетт влияние нематериальных факторов на поведение работников в организации намного сильнее и действеннее, чем влияние материальных, так как власть в организации имеет нематериальную природу.

В ряде своих идей М. П. Фоллетт предвосхитила наработки «эмпирической» школы и школы «социальных систем».

### 2.3.3. Иерархическая модель потребностей А. Г. Маслоу

#### Абрахам Гарольд Маслоу (1908–1970)

Основные труды:

1. «Введение в теорию мотивации» (1943).
2. «Теория человеческой мотивации» (1943).
3. «Мотивация и личность» (1954).

По мнению А. Маслоу, все люди, в сущности, имеют одни и те же цели, различные культуры оказывают влияние на способы достижения этих целей. Движущей силой мотивации является то, что люди никогда в полной мере не достигают поставленных перед ними целей. Как только достигнута цель и удовлетворена какая-либо потребность, возникает новая цель, связанная с необходимостью удовлетворения вновь появившейся другой потребности.

Это наблюдение позволило ему сформулировать три базисных принципа, характеризующих природу человека:

1. Люди являются животными, обремененными потребностями, которые никогда не могут быть удовлетворены.
2. Состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию.
3. Существует иерархия потребностей, в которой потребности более высокого уровня актуализируются только при условии удовлетворения потребностей более низкого уровня.

В результате все человеческие потребности можно упорядочить в виде иерархической модели потребностей личности (см. рисунок 2.3.1.).



Рис. 2.3.1. Иерархическая модель потребностей личности



Потребности 1, 2, 3 уровня обозначены А. Маслоу, как базовые потребности, которые удовлетворяются за счет факторов, так или иначе внешних по отношению к личности. К ним относятся, например, пища, здоровая окружающая среда, окружающая социальная среда, друзья и любимые люди. Потребности 4, 5 уровней обозначены им как вторичные, или потребности роста и развития. Эти потребности присущи самой личности, ее внутренним характеристикам. Для разработки методов стимулирования к труду рабочих менеджеры должны иметь представление о потребностях своих рабочих и подбирать соответствующие методы стимулирования к труду. Им были разработаны рекомендации относительно того, как необходимо стимулировать работников (см. табл. 2.3.1).

Таблица 2.3.1

Потребности, мотивация и рекомендации для организации по А. Маслоу [10, с. 63]

<b>Потребности</b>	<b>Мотивация</b>	<b>Рекомендации для организации</b>
Физиологические	Человеку необходимо потреблять различные продукты труда для того, чтобы выжить	Заработная плата должна соответствовать прожиточному минимуму. На предприятиях должны быть созданы структуры, обеспечивающие базовые потребности работников: столовые, туалеты и т. п.
Безопасности	Человек должен чувствовать себя в безопасности	Администрация предприятия должна обеспечить работника устойчивой трудовой атмосферой, медицинским обслуживанием и охраной здоровья, надежным контрактом найма и т. д.
Социальные	Человеку необходимо чувствовать свою принадлежность к определенным группам	Необходимо обеспечить место и время для межличностного общения, обсуждения с коллегами социальных событий, а также участия в организации собственной работы и совместно с другими менеджерами заниматься определением стратегии развития предприятия и структуры управления
Самоуважения	Человеку необходимо признание со стороны других	Необходимо способствовать достижению успеха, создать благоприятные возможности для продвижения и личного престижа посредством денежных и иных поощрений, должностных званий, служебных автомобилей, привилегий и т. д.
Самореализации	Человеку необходимо самовыражаться через получение образования, альтруистических устремлений, благотворительную и политическую деятельность и т. д.	-

Несмотря на то, что разработанная А. Маслоу теория иерархии потребностей по сей день остается популярной, она не свободна от ряда недостатков, которые побуждают исследователей искать способы их разрешения. Таким образом, иерархическая модель мотивации А. Маслоу послужила существенным стимулом для дальнейшего изучения не патологических отклонений личности, а здоровой личности, стремящейся к самореализации.

### 2.3.4. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

#### Фредерик Герцберг (1923 г. р.)

Основные труды:

1. «Трудовая мотивация» (1959).
2. «Как вы стимулируете своих работников?» (1968).

В конце 50-х годов Ф. Герцберг разработал альтернативную А. Г. Маслоу модель мотивации. В данной модели он выделил две группы факторов, которые оказывают влияние на отношение работников к труду [15, с. 372]: «гигиенические факторы» и «мотивация».

«Гигиенические факторы» снимают или снижают неудовлетворенность человека работой, но сами по себе не способны повысить степень его удовлетворенности ею. Они, следовательно, необходимы, но не достаточны для создания мотивации к труду. К числу таких факторов Ф. Герцберг относит условия труда, общую политику фирмы, степень непосредственного контроля за работой, заработную плату, характер отношений с коллегами и руководством, отсутствие частых производственных стрессов, регулярное информирование о состоянии дел в организации и т. д. Если все они находятся на приемлемом уровне, то неудовлетворенность не возникает. Однако этого не достаточно для обеспечения роста производительности труда работника.

Мотивация объединяет факторы, которые связаны с самим характером, сущностью и содержанием работы: возможность достижения успехов в работе, возможность и реальность продвижения по службе, признание результатов работы и их публичное одобрение, возможность повышения уровня профессиональной компетенции, интерес к работе, разнообразие работы, участие в планировании работы и т. д.

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает чувство неудовлетворенности работой. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека к работе. Стимулируют человека к труду мотивационные факторы. «Компаниям... следует прекратить обманывать самих же себя, упорно придерживаясь мысли, что увеличение оплаты и дополнительных выплат автоматически приведет к повышению производительности. Этого не происходит, по крайней мере, не происходило до настоящего времени, и главным результатом подобных мер было то, что они побуждали людей оставаться там, где они работают, а не повышать производительность или чувствовать большее удовлетворение. Продолжая удовлетворять физические потребности работников, компаниям в то же время следует начать думать о способах удовлетворения психологических потребностей...» [7, с. 157]. Например, «...деньги нельзя рассматривать как постоянно действующий побуждающий фактор, поскольку люди работают за деньги лишь до определенного предела, границами которого является удовлетворение личного представления о «хорошей жизни». ...При отсутствии денег люди, несомненно, чувствуют себя неудовлетворенными, но при наличии их они не обязательно почувствуют себя счастливыми, и производительность их труда вовсе не обязательно должна повышаться» [7, с. 158].

Из теории Ф. Герцберга следует очень важный для оптимизации мотивации, как функции управления, вывод: труд должен обогащаться. «Обогащение труда предполагает такую организацию работы, при которой она дает почувствовать исполнителю сложность и важность порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за задания, ощущение того, что человек выполняет отдельную и самостоятельную работу» [9, с. 150].

### 2.4. «Эмпирическая» школа

Доктрина «человеческих отношений» частично разрешила методологический кризис «классической» школы. В частности, благодаря работам М. П. Фоллетт, А. Г. Маслоу,

Ф. Герцберга стало возможным объяснить проблемы мотивации работников к труду, а также рассмотреть причины возникновения конфликтов на предприятиях со стороны работника, как «социального животного». С другой стороны, эти наработки привели к усугублению методологического кризиса «классической» школы и продемонстрировали ограниченность доктрины «человеческих отношений». Усугубление кризиса проявилось в размывании практических рекомендаций, в которых нуждались управленцы 50 – 60-х годов. Этот период характеризовался послевоенным экономическим бумом, который достиг своего пика именно в 60-х годах. Представители доктрины «человеческих отношений» обращались к менеджерам с призывами смотреть на организацию со стороны человека, а не рациональной машины, но как это сделать, они не указывали. Эта проблема, с одной стороны, обусловила возникновение эмпирической школы, а с другой – определила одну из черт «эмпирической» школы: ее представители стремились сформулировать простые для восприятия и полезные в практике рекомендации для управленцев, избегая абстрагирования и теоретизирования.

Другой немаловажной чертой «эмпирической» школы является ее стремление преодолеть сложившиеся противоречия между «классической» школой и доктриной «человеческих» отношений путем обобщения или синтеза.

### 2.4.1. «Теория-Х» и «теория-У» Д. МакГрегора

Дуглас МакГрегор (1906 – 1964)

Основные труды:

1. «Человеческая сторона предприятия» (1960).
2. «Профессиональный менеджер» (1967).

По мнению Д. МакГрегора, теория организации и управления развивается стремительно, но исследователи не могут подсказать промышленному менеджменту, как просто и экономично применять эти новые знания. Для менеджеров наиболее важными являются знания о природе мотивов человека к труду, но развитие организации замедляется вследствие доминирования ошибочных представлений о мотивах поведения работающих в ней людей.

Человеческие потребности можно обобщить в несколько групп и расположить их по степени важности [10, с. 66–67]. На низшем уровне мотивации находятся физиологические потребности, которые требуют своего удовлетворения в первую очередь. Если физиологические потребности удовлетворены, то они уже не могут мотивировать поведение. Мотивируют к деятельности социальные потребности – чувство сопричастности к общему делу, потребность в общении, признания окружающих, потребность во взаимной любви и дружбе. После того как социальные потребности удовлетворены, они уже не выступают в качестве мотива к деятельности. Актуализируются так называемые эгоистические потребности, которые подразделяются на две большие группы:

- потребности, которые относятся к чувству собственного достоинства;
- потребности, которые относятся к репутации человека.

Рядовая промышленная организация практически не предоставляет своим рядовым сотрудникам возможности удовлетворять эгоистические потребности. Хотя уровень развития промышленности современного общества свидетельствует о том, что потребности данного уровня актуализируются и во многих ситуациях выступают в качестве мотива деятельности.

Вершина в иерархии человеческих потребностей – самовыражение.

Сформулированная Д. МакГрегором концепция мотивации представляет собой упрощенную вариацию иерархической модели мотивации А. Г. Маслоу. Но для МакГрегора не так важно количество уровней мотивации и их названия, по его мнению, промышленный менеджмент предоставляет возможности для удовлетворения физиологических потребностей человека, в то время когда у работников актуализированы потребности других уровней. Поэтому все воздействия администрации на рабочих будут заведомо неэффективны.

По мнению Д. МакГрегора, в истории общества можно выделить два этапа развития средств контроля за поведением людей в организациях. Первый этап состоял в переходе от применения физического насилия к использованию формальной власти. Этот этап свидетельствует о смене уровней мотивации: для индивидов мотивом деятельности становится не стремление удовлетворить физиологические потребности, а стремление удовлетворить потребности социальные. Второй этап характеризуется переходом от формальной власти к лидерству. Что соответствует переходу мотивации с социального уровня к эгоистическому.

На каждом этапе возникает ряд концепций управления, которые предлагают те или иные методы управления организацией. На первом этапе возникают различные теоретические учения, которые в совокупности составляют «теорию-Х». Основные положения данной теории можно представить в следующем виде.

Цель менеджмента – эффективное управление ресурсами организации (финансовыми, материальными, кадровыми и т. д.) для решения конкретных задач управления. Для работников менеджмент – это организующее начало, которое задает направление работы, мотивирует и контролирует. Согласно «теории-Х» обыкновенный работник по своей природе лентяй, у него не хватает честолюбия, он не любит ответственности и предпочитает, чтобы им управляли. По своей природе он эгоцентричен, безразличен к организационным нуждам и сопротивляется переменам. Без активного вмешательства менеджеров работники были бы пассивны и работали бы так мало, насколько это возможно. Следовательно, их необходимо убеждать, награждать, наказывать, контролировать – это и есть задача менеджмента. В этом случае методы управления поведением работников основываются на принуждении и угрозах, тщательном наблюдении и жестком контроле.

«Теория-Х» в определенных обстоятельствах срабатывает достаточно хорошо. Однако новые открытия в сфере общественных наук свидетельствуют о том, что в основном работники удовлетворили свои физиологические потребности и им необходимо удовлетворять потребности более высокого уровня. Но на предприятиях доминирует идеология «теории-Х», и работник рассматривается исключительно в качестве объекта воздействия. «Теория-Х» ориентирована на авторитарный стиль руководства, руководитель централизует полномочия, не допускает подчиненных к процессу принятия решений и пресекает любые их инициативы. Люди, лишённые возможности удовлетворить на работе важные для себя потребности, становятся ленивыми, пассивными, сопротивляются переменам, им не хватает чувства ответственности.

Все это свидетельствует о том, что происходит переход от формальной власти к лидерству, то есть наступает второй этап смены средств контроля. На данном этапе возникают различные концепции, объясняющие специфику управления в данных условиях, которые обозначаются Д. МакГрегором как «теория-У».

Согласно «теории-У», цель менеджмента – та же, эффективное управление ресурсами, но люди уже не пассивны и не настроены против своей организации. Задачей менеджмента становится стимулирование таких качеств работников, как инициативность, готовность брать на себя ответственность, вести себя в соответствии с целями организации.

По мнению Д. МакГрегора, «теория-У» основана на принципе интеграции, который предполагает создание таких условий, при которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энергию на достижение успеха предприятия. Принцип интеграции формирует следующие черты организации:

1. Децентрализация и делегирование. Широкое использование передачи части полномочий менеджеров работникам освобождает от жесткого контроля в организации, что предоставляет им больше степеней свободы в управлении своим поведением, позволяет принимать ответственность за определенные действия и тем самым удовлетворять свои эгоистические потребности.

2. Расширение фронта работ. Расширение фронта работ способствует принятию решений на нижних этажах организационной вертикали, предоставляет возможность удовлетворять социальные и эгоистические потребности.

3. Консультативный менеджмент и соучастие. Работникам предоставляется право и возможность участвовать в выработке и принятии решений, касающихся жизни всей организации. Руководитель не навязывает свою волю подчиненным, а стремится воздействовать на них через влияние на потребности более высокого уровня. Таким образом, менеджмент ориентирован на демократический стиль руководства.

4. Оценка интенсивности труда. При оценке интенсивности труда работников «теория-Х» опиралась на результаты хронометража, вследствие чего работник рассматривался как механизм. «Теория-У» исходит из предпосылок, что оценивать необходимо не количественные показатели дневной выработки, так как рабочий сам заинтересован работать лучше и больше, а участие работника в процессе принятия решений. Именно этот показатель демонстрирует направленность действий членов организации.

В целом концепция Д. МакГрегора представляет собой попытку синтезировать наработки «классической» школы и доктрины «человеческих отношений». Кроме того, в ней заложена идея смены учений теорий управления в соответствии с актуализирующимися потребностями индивида: на смену «теории-Х» пришла «теория-У», за которой последует что-то новое, отражающее актуализацию потребности в самовыражении.

#### 2.4.2. «Теория-Z» У. Оучи

Основные труды:

1. «Сделано в Америке (под руководством японцев)» (1974).
2. «Теория-Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов» (1981).

В 1974 г. У. Оучи в соавторстве с Р. Джонсоном опубликовали статью «Сделано в Америке (под руководством японцев)» в журнале *Harvard Business Review*, в которой констатировался все увеличивающийся разрыв производительности труда в японских и американских компаниях. На сборочной линии американской компании, в которой было задействовано 35 рабочих, производилось продукции на 15% меньше, чем на точно такой же сборочной линии с таким же числом рабочих, но в Японии. Очевидно, что на производительность труда оказывают влияние множество факторов различной природы, тем не менее, авторы статьи посчитали, что доминирующим является эффективный японский менеджмент.

Исследуя сходства и различия управленческих подходов, В. Оучи и Р. Джонсон выделили пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту [21, с. 306–307]:

1. Акцент на движение информации и инициативы снизу вверх.
2. Превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений.
3. Использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем организации. Руководители среднего звена должны «выискивать» и ставить проблемы, чтобы, решая их, обеспечивать непрерывное развитие организации: снижение затрат, повышение качества продукции, улучшение условий труда, рост производства и производительности труда и т. п.
4. Принятие решений на основе консенсуса.
5. Повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Эти отличительные черты являются результатом внедрения двух автономных систем: комплексная система управления качеством продукции и система снижения издержек производства на основе его лучшей организации. Первая система зависит от специфики производства и поэтому универсальных принципов и рекомендаций для менеджеров она не содержит. Тем не менее У. Оучи выделяет в качестве специфической системы управления качеством, присущей только японскому менеджменту, систему «кружков качества».

«Кружок качества» – это небольшая группа рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества. Часть из них занимается этим постоянно, часть – эпизодически при возникновении проблем непосредственно на рабочих местах. Темы, выбираемые кружками, не ограничиваются качеством продукции. Изучаются также проблемы сокращения издержек производства, эксплуатации и ремонта оборудования, безопасности труда, промышленного загрязнения и поиска взаимозаменяемых ресурсов. Раз в шесть месяцев проводятся конкурсы по итогам работы кружков. Конкурсы являются многоуровневыми, и на каждом уровне члены кружка-победителя награждаются денежными премиями и призами, например, приз «За участие», приз «Консультанта», приз «Координатора», «Золотой» и «Серебряный» призы компании, приз «За отличную работу», приз «Всеяпонского конкурса кружков качества».

Вторая система (система снижения издержек производства на основе его лучшей организации) базируется на идее искоренения всего лишнего на производстве. Понятие «лишнего» трактуется широко. По мнению У. Оучи, японские менеджеры стремятся ликвидировать всякую деятельность, без которой на предприятии можно обойтись, не принося ущерб предприятию. Эта стратегия основана, с одной стороны, на системном подходе к организации производства, с другой – на вовлечение в его рационализацию всего персонала – от рабочего до президента. Это возможно только при использовании следующих моментов, которые являются элементами системы снижения издержек производства.

Во-первых, система производства должна быть основана на автономных и самостоятельно взаимодействующих производственных звеньях. Это позволяет высшему руководству практически полностью делегировать полномочия менеджерам среднего звена. Менеджеры среднего звена, как уже было указано выше, должны «выискивать» проблемы, решать их и тем самым улучшать производство. Работники так же включены в поиск проблем и процессы принятия управленческих решений. Это обеспечивает их включенность в процессы управления и способствует удовлетворению потребности в признании окружающими.

Во-вторых, на безусловном выполнении каждым звеном точно и в срок своих производственных функций. Соблюдение данного принципа способствует решению ряда производственных проблем. На любом промышленном предприятии серьезной проблемой является проблема координации работы между смежными подразделениями. Некоторые звенья выполняют свои функции быстрее, некоторые медленнее. Как следствие, некоторые цеха вынуждены простаивать, так как подразделения, находящиеся по технологической цепочке ранее, не успевают производить необходимую продукцию. Для решения этой проблемы менеджеры используют стратегию создания запасов, т. е. каждое подразделение должно иметь некий запас комплектующих, которые будут обеспечивать работу без сбоев. Но наличие этих запасов требует помещений под их хранение, обслуживающего персонала, а также финансовых затрат. Все это значительно влияет на себестоимость выпускаемой продукции. Японский менеджмент, по У. Оучи, предполагает, что необходимо производить именно столько, сколько будет потребляться, и производить к тому моменту, когда это необходимо. В случаях простоя рабочая сила «перекидывается» на те участки, где возникает ее нехватка. Это предполагает наличие следующего элемента.

В-третьих, на гибком использовании рабочей силы. Необходимо отметить, что У. Оучи выделял в качестве отличительной черты японского менеджмента доминирование горизонтальных связей управления над вертикальными. Это обеспечивает высокий уровень мобильности кадров, что является необходимым условием для эффективного внедрения инноваций в сферу производства. Кроме того, идея гибкого использования рабочей силы основывается на идее пожизненного найма, то есть работник может менять сферы деятельности, но всегда будет оставаться в одной и той же организации. Внедрение этой идеи в практику организации и управления обеспечивает удовлетворение потребности в безопасности работника предприятия, а, следовательно, способствует актуализации потребностей более высокого уровня, что намного выгодней предприятию.

В-четвертых, на непрерывном внедрении творческих и новаторских идей в производство. Данный элемент во многом пересекается с элементом системы управления качеством продукции – «кружками качества». Если «кружки качества» стимулируют генерацию идей, то система снижения издержек производства обеспечивают их внедрение в производство.

По мнению У. Оучи, японский менеджмент воплотил в себе все лучшее, что было разработано предыдущими исследователями теории организации и управления. Именно в японских организациях работники «растворяются» в коллективе, считая его своей семьей, а успех компании связывают со своим личным.

### **2.4.3. Концепция экзистенциального менеджмента Дж. С. Одиорне**

Основные труды:

1. «Джунгли теории управления и экзистенциальный менеджер» (1966).

По мнению Дж. С. Одиорне общая теория управления невозможна. Связано это с тем, что все существующие теории организации и управления весьма упрощенно рассматривают исключительно сложную и многообразную деятельность реального менеджера. «Одиорне отмечает, что почти все школы теории организации и управления занимаются исследованием проблем руководства в крупных корпорациях, в силу своего могущества огражденных от действия множества факторов, с которыми сталкиваются менеджеры менее крупных и совсем уж небольших фирм» [6, с. 134]. Для менеджера небольшой организации основной проблемой является не отсутствие эмпирических данных, сколько их избыток. Кроме того, эти эмпирические данные не поддаются никакому теоретическому анализу, так как они определены стихийностью рыночного хозяйства. Помимо иррациональной природы рынка теория управления не может существовать в силу «ситуационных ограничений» [6, с. 135–137]. Первое ситуационное ограничение заключается в «ситуационности» самого менеджера, который, не успевая выйти из одной критической ситуации, немедленно попадает в другую, т. е. живет и действует в постоянно изменяющейся обстановке.

Второе ситуационное ограничение – это удача. Все теории, за исключением статистики и теории игр, сбрасывают со счетов это обстоятельство, в то время как в реальной действительности это имеет огромное значение. Дж. С. Одиорне рассматривает удачу как чистую случайность, нечто вроде выигрыша в лотерее. Никто не знает ни пути к удаче, ни где она ожидает. Поэтому представления теории управления о том, что менеджер управляет событиями, не соответствует действительности. Самое большое из того, что возможно, приспособиться к обстоятельствам.

Третье ситуационное ограничение заключается в «борьбе и конфликтах», которыми сопровождается вся деятельность менеджера. Конкурентная борьба – проявление всеобщего конфликта между ограниченными ресурсами человечества и неограниченными притязаниями людей. Поэтому теории управления, основанные на идеи гармонии между работниками и управляющими, утопичны. Людям от природы присуще стремление строить свои отношения с позиций «господства сильного», используя всевозможные махинации и манипуляции.

Четвертое ситуационное ограничение, которое принципиально несовместимо ни с какими из существующих научных теорий управления, это постоянное сопровождающее менеджера чувство «неизбежной вины». Чувство вины априори присуще менеджеру, поскольку он делает свой выбор собственный, по сути дела, независимо от отношения к другим людям. Это прежде всего сознание вины перед самим собой, за свои собственные промахи, неудачи, которые неизбежны как следствие выбора менеджерского решения. Чувство вины никогда не покидает менеджера и поэтому оказывает непрестанное влияние на его поведение.

Пятое ситуационное ограничение заключается в смерти менеджера. Теория организации и управления не рассматривает ситуацию, когда менеджер умирает. Реальная действительность менеджера субъективна, проникнута симпатией и антипатией, любовью и ненавистью, страхом и надеждой. Все существующие теории управления устраняют действие всех ситуационных различий между менеджерами, конфликты, удачу, вину, смерть и т. д., т. е. теории организации и управления есть, по сути, бесплодные упражнения в абстрактной логике.

Единственной перспективой развития теории организации и управления, по мнению Дж. С. Одиорне, является ее переориентация на ситуацию. Исследователи проблем управления должны перевести теорию в область реальности, т. е. они должны продемонстрировать, как менеджеры могут использовать существующие теоретические наработки в конкретной ситуации. В результате теория организации и управления должна заниматься исследованием типовых ситуаций и разрабатывать типовые решения в них.

#### **2.4.4. Федеральный принцип управления П. Дракера**

##### **Питер Дракер (1909 г. р.)**

Основные труды:

1. «Практика менеджмента» (1954).
2. «Новое общество» (1964).

По мнению П. Дракера, теория организации и управления – это скорее практика, чем наука или профессия, хотя и содержит в себе элементы того и другого. Его мнение основано на том, что критерием качества управления всегда будет практический успех в деловой деятельности. Поэтому менеджер, согласно П. Дракеру, выполняет две специфические обязанности, которых нет ни у кого из других работников делового предприятия. Первая состоит в том, чтобы создать из имеющихся ресурсов «подлинно целое», «производственное единство». Это требует от менеджера усилий по устранению всех слабых мест и обеспечению максимального развития и использования всех сильных сторон организации, прежде всего ее человеческих ресурсов. Менеджер должен всегда держать в поле зрения повседневную деятельность предприятия и достигнутые результаты, чтобы добиться необходимой синхронности. Менеджер должен всегда следить как за общей деятельностью предприятия, так и за рыночной конъюнктурой. Ему надо постоянно обозревать предприятие как целое, но не терять из виду отдельные проблемы, поскольку в определенных условиях частные вопросы приобретают решающее значение.

Вторая обязанность менеджера состоит в том, чтобы в каждом решении и действии, учитывая требования настоящего момента, помнить о будущем, о перспективах предприятия. Каждому менеджеру приходится делать много вещей, которые, как отмечает П. Дракер, не являются собственно управленческими. Однако для всех менеджеров, независимо от занимаемых ими постов, существуют некоторые общие обязательные функции [6, с. 168].

Во-первых, менеджер определяет цели делового предприятия, решает, что необходимо сделать для их достижения, и обеспечивает их реализацию посредством постановки перед людьми конкретных задач. Во-вторых, менеджер организует работу: классифицирует, распределяет ее, создает необходимую организационную структуру, подбирает соответствующий состав руководящих работников и т. д. В-третьих, менеджер обеспечивает «побудительные мотивы и связь». Он создает коллектив из лиц, отвечающих за различную работу, используя для этого все имеющиеся у него средства, включая премии, награды и выдвижение на более высокую должность. Менеджер достигает необходимой согласованности действий всего коллектива через постоянную связь как от себя к подчиненным, так и в обратном направлении. В-четвертых, менеджер анализирует



деятельность организации, определяет нормирование, оценивает деятельность всех лиц, работающих на предприятии. В-пятых, менеджер обеспечивает профессиональный рост работников. В зависимости от осуществления ими своих функций, он либо способствует росту, либо, напротив, затрудняет его, т. е. либо укрепляет «единство», либо разрушает его.

Каждый менеджер, полагает П. Дракер, непременно выполняет все перечисленные функции независимо от того, отдает он себе в этом отчет или нет. Он может делать все это хорошо или плохо, но он всегда это делает. При этом следует иметь в виду, что каждая из таких функций представляет собой комплексную форму деятельности, разлагающуюся на элементарные части. Таким образом, работа менеджера предстает как сложнейший комплекс, и выполнение каждой категории функций требует различных качеств и квалификации.

П. Дракер считает, что претендовать на серьезное знание всех конкретных проблем, с которыми сталкивается менеджер в процессе руководства предприятием, было бы явно неправильно. Менеджер не может быть «универсальным гением». Он имеет свое специфическое орудие труда, а именно информацию. Менеджер побуждает, направляет, организует людей для выполнения работы, но не больше. Его единственным инструментом является письменное или устное слово либо язык цифр. «Независимо от того, связана ли работа менеджера с техникой, расчетными операциями или продажей продукции, эффективность зависит от его способности слушать и читать, говорить и писать. Ему нужно владеть искусством доводить свои мысли до сознания других, так же как и искусством выявлять мнения других людей» [6, с. 169].

Следует отметить, что в американской практике подбора руководящих работников для той или иной фирмы или государственном учреждении преобладает тенденция оказывать предпочтение не столько узким специалистам в данной области, сколько прежде всего хорошим организаторам. При этом утверждается, что если руководителем какого-либо нового дела оказывается слишком узкий специалист, то создается явная опасность для эффективной работы всего коллектива. Это происходит, во-первых, потому, что руководитель, будучи даже хорошим специалистом, неизбежно ограничен рамками своей специализации и, как правило, видит проблему через призму своей профессии. Если проблема, над разрешением которой работает возглавляемый им коллектив, является комплексной (а в современных условиях это типичный случай), то глубокое знание руководителем одного из специальных аспектов проблемы нередко становится препятствием для ее беспристрастного анализа и всесторонней разработки. В таком случае оказывается более предпочтительным дилетантское, но все же более или менее всестороннее представление о проблеме, чем хорошее знание одного из ее аспектов и односторонняя приверженность к этой наиболее близкой администратору стороне дела.

Значительное место в работах П. Дракера занимают проблемы изучения структуры управления крупных предприятий, в частности им был осуществлен подробный анализ системы управления «Дженерал моторс». По его мнению, структура управления крупных предприятий основывается на «федеральном принципе», согласно которому децентрализация является основным «принципом упорядочения», когда и центр, и части организации выполняют подлинные функции высшего управления.

Организация, использующая федеральный принцип управления, состоит из двух уровней. Высший уровень – это высшее руководство, в состав которого входят руководители всех самостоятельных подразделений организации. Высшее руководство определяет главные общие цели предприятия, организует людские ресурсы, отбирает, подготавливает и испытывает будущих администраторов, определяет функции и обязанности исполнителей, устанавливает эталоны измерения эффективности деятельности.

Второй уровень – самостоятельные подразделения, каждое из которых имеет определенную автономию. Его управляющий является главой автономного дела, ответственным за производство и технический прогресс, сбыт и закупки, отчетность и

персонал. Каждое подразделение организации, обладая некоторой самостоятельностью, выполняет свою специфическую функцию по отношению к целому. Основной задачей руководителя подразделения является обеспечение выполнения данной функции. Не столь важно рентабельно ли подразделение, главное, чтобы оно без сбоев обеспечивало выполнение специфической функции.

П. Дракер подчеркивает тесную связь между решениями, принимаемыми, с одной стороны, высшим руководством, а с другой – автономными подразделениями. Руководители подразделений входят в высший уровень управления, и поэтому все принимаемые решения согласовываются с интересами автономных структур. В результате, руководители подразделений принимают участие в выработке и принятии решений, касающихся всего предприятия, и в то же время знают о проблемах других подразделений и согласуют свои действия с другими.

По мнению П. Дракера, «федеральный принцип» организации имеет следующие преимущества [6, с. 181]:

- дает высшему руководству возможность заняться его подлинными функциями;
- способствует пониманию на местах функции высшего руководства и его проблем и тем самым повышает эффективность решений высшего руководства «на местном уровне»;
- создает объективный критерий для оценки производительности;
- помогает разрешить проблемы преемственности, формируя руководителей подразделений «широкого профиля» и дает им доскональное представление о проблемах и функциях высшего руководства, пока они еще занимают исполнительские должности.

Несмотря на все преимущества федерального принципа управления, П. Дракер отмечает, что вопросы построения организационной структуры управления оказываются столь сложным делом, что едва ли может быть выработана универсальная схема построения организации. Поэтому нужно, заимствуя опыт, приспособлять к собственным условиям те или иные организационные решения, исходя при этом из характера производства, специфических условий, в которых функционирует данное предприятие, а также наличия соответствующего административного персонала.

## 2.5. Школа «Социальных систем»

«Возникновение школы «социальных систем» – своевременная реакция на проблемы, которые были порождены методологическим кризисом как «классической» теории, так и доктрины «человеческих отношений». Но в то же время формирование этого направления отражает прогрессирующее усложнение всей хозяйственной и духовной жизни современного общества» [6, с. 203]. Формирование школы «социальных систем» шло под влиянием концепции структурно-функционального анализа, развиваемого Т. Парсонсом, Р. Мертоном и их продолжателями, а также прародителями общей теории систем Л. Берталанфи, А. Рапопортом и др.

Работы Т. Парсонса и других представителей школы «социальных систем» получили всеобщее признание и наибольшую популярность именно в послевоенные годы. Связано это с тем, что теория социальных систем являлась своеобразным ответом марксизму, бывшему идеологией и теорией общества, отвергшего капиталистический путь развития. В теории социальных систем противоречия ведут не к революции и радикальному переустройству мира, а к стабильности и интеграции, сущность общественной жизни есть стремление к порядку.

Системный подход к изучению организаций позволяет рассматривать их как системы, состоящие из определенного количества взаимосвязанных элементов. Под системой понимается «...некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого» [18, с. 129]. Выход из строя любой

части, входящей в систему, приводит к нарушению работы всей системы. Системы делятся на два вида: открытые и закрытые. Закрытые системы относительно независимы от окружающей среды. Теория социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, как многофакторное и многоцелевое образование.

Основными элементами системы являются: цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Между всеми элементами системы существуют двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей в организации. Связь между элементами в системе осуществляется с помощью связующих процессов, таких как коммуникация, равновесие и принятие управленческих решений. Коммуникации обеспечивают обмен информацией в организации, равновесие обеспечивается за счет приспособления организации к постоянно изменяющимся потребностям ее работников. Процесс принятия решений регулирует и управляет системой.

Важное значение в теории управления имеет понятие «подсистемы». Организации состоят из нескольких взаимозависимых подсистем. Производственная организация имеет социальную и техническую подсистемы. Эти подсистемы в свою очередь состоят из более мелких подсистем. Вся эта совокупность элементов взаимосвязана между собой указанными вышесвязующими процессами.

Одним из важных положений теории социальных систем является признание того, что потребности человека и потребности организации не совпадают. На основе данного положения объясняются природа возникновения социальных конфликтов в организации и разрабатываются способы их разрешения.

### **2.5.1. Теория «социального действия» Т. Парсонса**

#### **Толкот Парсонс (1902 – 1979)**

Основные труды:

1. «О структуре социального действия» (1937).
2. «Социальная система» (1951).
3. «Социальная система и развитие теории действия» (1977).

Согласно работам Т. Парсонса, реальность, несмотря на всю ее необъятность, организована логически и рационально, имеет системный характер. «Ключ» к пониманию реальности сокрыт в социальном действии индивида. Социальное действие по Т. Парсонсу, так же как и по М. Веберу, есть аналитическая абстракция, обобщенная модель любого действия человека. Эта модель включает в себя:

во-первых, действующее лицо – человека, наделенного стремлением действовать, имеющего определенные цели и способного описать способы их достижения;

во-вторых, ситуационное окружение – изменяемые и неизменяемые факторы окружения, по отношению к которым направлено действие и от которых оно зависит.

На социальное действие по Т. Парсонсу оказывают действие четыре основных фактора:

1. Факторы биологического организма. На обобщенную модель действия оказывают влияние факторы биологического вида как такового. Фундаментальное биологическое разделение на два пола выступает фактором, влияющим на все человеческие действия вообще.

2. Факторы культурной системы. Существование действия предполагает наличие некой символической системы (языка описания), благодаря которой стремление достичь поставленных целей может быть описано в определенных знаковых системах.

3. Факторы социальной системы. Среди объектов окружения действующего лица есть другие действующие лица, вступающие с ним в определенные отношения, которые и составляют сущность социальной системы. Таким образом, социальная система состоит из взаимодействий индивидов, каждый из которых одновременно является и действующим

лицом (актором), имеющим цели, идеи, установки и т. д., и объектом ориентации как для других действующих лиц, так и для себя самого. В результате социальная система образуется отношениями индивидуальностей вокруг проблем, присущих в социальном взаимодействии индивидов.

4. Факторы личности. Индивидуальность биологического организма, включенность в культурные и социальные отношения формирует индивидуальную систему поведения – личность, которая оказывает влияние на характер социального действия.

Четыре фактора, обозначенные Т. Парсонсом, являются структурно организованными и относительно независимыми аналитическими единицами. Все они представляют собой, с одной стороны, системы действия, влияющими на «единичный акт», а с другой – результат его свершения. Таким образом, социальное действие – это система, состоящая из четырех подсистем: биологической, культурной, социальной и личностной.

Система социального действия – это открытая система. Это означает, что система осуществляет отношения обмена с внешней средой. Для того чтобы она существовала, ее элементы должны обеспечить выполнение четырех функций: адаптации, целеполагания, равновесия и интеграции. Подсистемы социального действия состоят из взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, которые также обеспечивают выполнение указанных выше функций по отношению к подсистеме. «Согласно Парсонсу, социальные системы располагаются на четырех уровнях организаций общества:

1. Первичном, или техническом, где элементы непосредственно взаимодействуют друг с другом.

2. Управленческом, регулирующем тот процесс обмена, который совершается на первом уровне.

3. Институциональном (например, совет директоров), где решаются вопросы общего порядка.

4. Социетальном, который недвусмысленно концентрируется в политических сферах» [7, с. 222].

«Каждый высший уровень выполняет наблюдательные, контролирующие и регулирующие функции по отношению к нижестоящему уровню с целью сохранить в обществе в целом и в каждом из его компонентов состояние равновесия» [7, с. 223].

Между системами и подсистемами и внутри них происходит обмен совокупностями символов, вызывающий структурные изменения в принимающих и передающих системах. По мнению Т. Парсонса, чем ниже энергетическое потребление системы и выше ее информационный потенциал, тем более высокое место она будет занимать в системной иерархии и тем большее влияние она будет оказывать на поведение других подсистем. В системе социального действия меньше всего потребляет энергии и обладает наибольшим информационным потенциалом культурная подсистема. Именно поэтому культура, согласно Т. Парсонсу, оказывает наибольшее влияние на систему социального действия. Наименьшее влияние оказывает – биологическая подсистема, так как потребляет большое количество энергии и обладает наименьшим информационным потенциалом.

Система социального действия стремится институцироваться, т. е. деятели в определенных ситуациях стремятся выполнять те же или похожие действия. С другой стороны, акторы, совершая действия, ориентируются на участвующих и ждут от них определенных действий в определенных ситуациях. Из этих ожиданий возникают социальные правила (нормы), общепризнанные ценности, помогающие гарантировать характер ответных реакций. Все это создает «сеть позиций» или, по терминологии Т. Парсонса, систему «ролевых статусов». Каждому из ролевых статусов приписывается определенное ожидаемое поведение, а также поощрения и наказания за соответствие или несоответствие поведения этим ожиданиям.

Рассмотренная выше часть теории социального действия Т. Парсонса послужила своеобразным толчком к возникновению и развитию школы социальных систем в теории организации и управления.

## 2.5.2. Концепция кооперативной системы взаимодействия индивидов Ч. Барнарда

### Барнард Честер (1887–1961)

Основные труды:

1. «Функции руководителя» (1938).
2. «Организация и управление» (1948).

На основе системного подхода Ч. Барнард предпринял попытку создать целостную теорию организации и управления, в основе которой лежала модель кооперативной системы взаимодействия индивидов.

Организация определяется им как система сознательно координируемой деятельности двумя или более лиц, которая отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. Деятельность организации характеризуется результативностью и эффективностью. «Система, по его мнению, является результативной, если достигнута цель кооперации. Эффективность является по своему характеру личностной и связана с удовлетворением индивидуальных мотивов работников. В случае достижения цели с минимальными затратами и достаточно высокой степенью удовлетворенности система считается эффективной» [18, с. 104]. Таким образом, эффективность – это «...способность организации предоставлять эффективные побуждения в количествах, достаточных для поддержания равновесия системы» [7, с. 227]. Оценкой эффективности организации является время ее выживания.

Руководитель может повысить эффективность функционирования организации, только обладая знаниями о природе мотивации работников. Мотивация по Ч. Барнарду, это состояние равновесия между вкладом и удовлетворением. «Если каждый человек получает обратно только то, что он вкладывает, то отсутствует стимул, то есть, для него нет чистого удовлетворения сотрудничеством. То, что он получает обратно, должно давать ему преимущество в виде удовлетворения, что почти всегда означает выгоду, однако не в той форме, в которой он делает свой вклад» [7, с. 226]. Если люди не достигли желаемых результатов в организации, то они уходят из нее. Само существование организации зависит от поддержания равновесия между «вкладом» и «удовлетворением».

Рассматривая множественность различных видов «удовлетворения человека в организации», Ч. Барнард выделяет четыре типа побуждений к деятельности:

1. Материальные побуждения (деньги, вещи или физические условия).
2. Личные нематериальные возможности для отличия, престижа и личной власти.
3. Желаемые физические условия работы.
4. Духовные побуждения (гордость мастерством, чувство соответствия, патриотизм, религиозные чувства и т. д.).

По мнению Ч. Барнарда, материальное вознаграждение имеет решающее значение лишь до определенных пределов. Но в то же время невозможно нематериальными средствами компенсировать материальное вознаграждение. В связи с этим утверждением Ч. Барнард выделяет четыре типа «общих стимулов», влияющих на поведение человека в организации [7, с. 227]:

1. Привлекательность, присущая работе.
2. Условия труда и их соответствие взглядам и навыкам работы данного лица.
3. Возможность ощущать личное участие в ходе события.
4. Возможность общения с другими лицами, соответствие условий работы представлениям данного лица относительно норм товарищества и взаимной поддержки.

Обладая знаниями об основных побуждениях работника к деятельности и имея в своем распоряжении четыре типа «общих стимулов», руководитель способен достичь максимально возможного уровня эффективности функционирования организации.

Ч. Барнард выделяет два типа организаций:

1. **Скалярный**, где координация достигается посредством подчинения частей единой центральной власти. Скалярная организация возникает при следующих условиях: во-первых, при наличии людей, стремящихся к общению друг с другом, во-вторых, при наличии сознательного желания этих людей совместно трудиться, в-третьих, наличия у них общей цели.

2. **Латеральный**, где координация достигается посредством соглашений. Под латеральными организациями Ч. Барнард понимал «...совокупность контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей» [18, с. 104]. Латеральная организация не имеет единой цели, однако достаточно устойчива, так как создается на основе общих интересов и симпатий.

Латеральные организации существуют в рамках скалярных организаций и носят неосознанный характер, являются неопределенными и бесструктурными. Из латеральных организаций возникают скалярные, а с другой стороны, – создание скалярных организаций неизбежно порождает латеральные, делая их жизнеспособными. Таким образом, оба типа организаций не могут существовать друг без друга.

Результативность – характеристика функционирования скалярного типа организации, а эффективность – латерального типа. Оба типа организаций – два элемента одной системы, которые находятся между собой в отношениях взаимосвязи и взаимозависимости. Увеличение степени результативности приводит к снижению степени эффективности и наоборот. Задача руководителя – найти то состояние равновесия отношений в организации, которое позволит, с одной стороны, достигать поставленные цели, а с другой – осуществлять это в течение длительного времени, удовлетворяя потребности работников.

Исходя из такого понимания организации, Ч. Барнард формулирует определение понятия «власть». «Власть – это свойство сообщения (приказа) в формальной организации, благодаря которому оно (сообщение) принимается участником или «членом» организации в качестве руководства к выполнению тех или иных действий в сфере его внутриорганизационных полномочий» [21, с. 208]. Это определение существенно отличается от всех ранее существовавших в теории организации и управления. Власть в данном определении связывается не со способностями властвующего субъекта и не с причинами подчинения, а со свойством информации. То есть власть – это свойство передаваемой информации.

Ч. Барнард, основываясь на таком определении власти, выделил следующие свойства приказов в организации:

- приказы должны быть понятными;
- должны соответствовать цели организации;
- быть сопоставимы с личными интересами тех, кому они адресованы;
- быть осуществимыми.

Если суть власти, по Ч. Барнарду, скрыта в информации, то успешный руководитель должен уметь создавать и контролировать системы связи в организации. Им были выделены следующие формальные принципы связи и передачи информации в организационных системах:

1. Каналы связи должны быть точно определены и хорошо известны всеми членами организации.

2. Необходимость определения формальных каналов связи между всеми членами данной организации.

3. Линия связи должна быть по возможности максимально прямой и короткой.

4. Линия связи должна использоваться целиком.

5. Компетенция лиц, являющимися коммуникационными центрами, должна быть адекватной.

6. В процессе функционирования организации нельзя допускать прерывания линии связи.

7. Каждое лицо, отдающее распоряжение, обязано действовать в пределах своей компетенции, а лица, которые будут выполнять указания, должны иметь ясное представление о том, какова компетенция руководящего лица, его обязанности и полномочия.

По Ч. Барнарду, функции руководителя должны распространяться на три обширные зоны [21, с. 211–212]:

1. Разработка и поддержание системы коммуникации, включая подбор персонала и предложение стимулов, различные техники контроля, направленные на повышение эффективности, такие как повышение, понижение и увольнение, и, наконец, постепенное создание латеральной организации.

2. Обеспечение человеческими ресурсами всех структур организации, включая привлечение нужных работников и их эффективную мотивацию в ходе последующей карьеры.

3. Формулировка и определение целей и задач организации, включая ознакомление представителей низших уровней управления с общими задачами и основными решениями с целью повышения их сплоченности и обучению их принятию скоординированных решений.

Основным вкладом Ч. Барнарда в теорию организации и управления является то, что им была продемонстрирована вся сложность процессов, протекающих в организациях, и сложность их оценки.

### **2.5.3. Власть и согласие в типологии организаций А. Этциони**

**Аминай Этциони (1929 г. р.)**

Основные труды:

1. «Управление и потребитель» (1958).
2. «Сравнительный анализ сложных организаций» (1961).
3. «Активное общество: теория социальных и политических процессов» (1968).

По мнению А. Этциони, организация – это социальное объединение, сознательно конструируемое и реконструируемое для достижения специфических целей, характеризуемое сознательным членством в организации и сознательными действиями ее членов. Ключевыми понятиями теории организации и управления являются понятия «согласие» и «власть». Они отражают специфику двух основных элементов организации: работников и администрации. «Согласие – это образ действия, которым рядовые члены организации реагируют на систему власти. Согласие выражается также характером вовлечения новых членов в организацию» [20, с. 79]. Власть в организации – способ принуждения работников к труду.

А. Этциони выделяет три типа согласия: отчужденное, инструментальное (расчетливое) и нравственное. В первом типе согласия работник отстраняется от средств производства, от предметов и результатов труда, и как следствие, от организации в целом. Во втором типе работник принимает участие в деятельности организации по причине извлечения из этого взаимодействия субъективной выгоды. В третьем типе согласия предполагается, что работник принимает систему власти в организации по причине тех ценностей, которые он разделяет.

В организации А. Этциони выделяет три типа власти: принудительную, вознаграждающую и нормативную. В первом типе власть основывается либо на физической силе, либо на формальной структуре. Во втором типе власть предполагает политику «кнута и пряника». И в третьем – власть есть норма, т. е. отношения подчинения и властвования соответствуют нормам поведения в организации.

На основании критериев типы власти и согласия А. Этциони выделяет девять типов организаций (см. табл. 2.5.1).

Таблица 2.5.1

Типы организаций

<b>Согласие</b>	<b>Отчужденное согласие</b>	<b>Инструментальное согласие</b>	<b>Нравственное согласие</b>
<b>Власть</b>			
Принудительная власть	1	2	3
Вознаграждающая власть	4	5	6
Нормативная власть	7	8	9

По мнению А. Этциони, в большинстве промышленных предприятий проявляется первый, пятый или девятый тип организации. Возможны, однако, и случаи, попадающие в другие шесть разрядов. Но оставшиеся типы характеризуют в основном непромышленные предприятия. Например, седьмой тип организации соответствует различным центрам реабилитации для психически больных и престарелых людей. Цель этих организаций – порядок, поскольку они контролируют тех, кто-либо не может, либо не желает сообразовываться с социальными нормами. Контроль над такими людьми осуществляется с помощью нормативных средств и минимума принуждения вследствие их физического и психического состояния.

Второй и восьмой тип отражают специфику исправительно-трудовых лагерей и некоторых религиозных общин, где используется принудительный труд их членов. Шестой тип отражает специфику организаций сферы образования

Предложенные им типы являются «идеальными», так как в реальной жизни любое предприятие содержит в себе несколько, а подчас и все типы данной классификации. Этот недостаток отмечал и сам А. Этциони и предлагал рассматривать существующие предприятия не как отдельные типы организаций, а как совокупность нескольких типов, где доминирует один или несколько типов.

## 2.5.4. Теория организации и управления Г. Саймона

### Герберт Саймон (1916 – 2001)

Основные труды:

1. «Административное поведение» (1947).
2. «Модели человека» (1957).
3. «Организация» (1958).
4. «Решение человеческих проблем» (1972).

Г. Саймон в своих работах стремился описать деловую фирму как адаптивную систему, включающую материальные, человеческие и социальные компоненты, связанные между собой коммуникационной сетью и общим стремлением ее членов сотрудничать друг с другом для достижения общих целей. Он отверг классическое представление о фирме как о всеведущем, рационально действующем и стремящемся к максимизации прибыли предприятии.

В его работах организации – это системы с центральной координирующей структурой, в которых люди являются «механизмами, принимающими решения». Решения принимаются членами организации коллективно, а их способности к рациональным действиям ограничиваются как невозможностью предвидеть все последствия принимаемых ими решений, так и их личными устремлениями и социальными перспективами. Кроме того,



Г. Саймон исходит из того, что перед человеком, принимающим решения нет готовых альтернатив, их нужно искать самому. Это связано, во-первых, с тем, что неопределенность управленческих ситуаций никоим образом нельзя свести к ситуациям риска; во-вторых, лицо, принимающее решение, ограничено в информации и в счетных способностях; в-третьих, принимаемые решения являются удовлетворительными в данной ситуации, но не наилучшими. Последнее связано с «уровнем притязаний» лица, принимающего решения, т. е. администратор ведет поиск вариантов решения до тех пор, пока не будет найден первый приемлемый вариант, а затем прекращается. Из-за того, что такой процесс принятия решений может привести лишь к удовлетворительным, а не к наилучшим результатам, Г. Саймон заключил, что фирмы ставят перед собой в качестве цели не максимизацию прибыли, а нахождение приемлемых решений возникающих перед ними сложных проблем.

Первое решение, которое принимает каждый работник, это решение участвовать или не участвовать в работе фирмы. Г. Саймон полагает, что каждое лицо, вкладывая свой труд или капитал в организацию, исходит из того, что удовлетворение, которое он извлечет, больше того удовлетворения, которое он бы получил, отказавшись участвовать в этой организации. Сущность деятельности управляющих заключается в создании фактических или ценностных предпосылок («механизмов влияния»), на которых основываются решения каждого члена организации. Администраторы должны стремиться создать равновесие между вкладом и удовлетворением работников. Следствием такого равновесия является идентификация работника с организацией, т. е. личные цели постепенно отходят на второй план и подчиняются целям организации.

В качестве «механизмов влияния» Г. Саймон рассматривает: обучение, рекомендации, привлекающие внимание сообщения и т. д. Особо им выделяется такой механизм, как авторитет. Под авторитетом он понимает – власть принимать решения, направляющие действия других. Деятельность всех членов организации, в идеале, должна быть мотивирована чувством идентичности работников, а авторитет необходим в качестве инструмента внесения корректив или отмены неправильного решения.

Г. Саймон выделяет два типа решений, принимаемых в организации: программируемые и непрограммируемые. Первые относятся к тем ситуациям, которые часто повторяются и носят рутинный характер. Вторые – складываются в условиях риска и неопределенности, поэтому их невозможно упорядочить и формализовать. В тех сферах, где доминируют решения первого типа, необходимо максимально формализовать деятельность администраторов, централизовать управление и как можно шире использовать автоматизированные системы управления. В тех сферах, где доминируют решения второго типа, наоборот, действия администраторов должны быть автономны, децентрализованы и опираться на экспертные оценки специалистов.

Г. Саймон изучил взаимосвязь между размером фирм и их структурой управления. В начале становления фирмы, как правило, используют структуру управления, разработанную на основе процесса производства. Принимаемые решения в фирме, в большей степени, относятся к решениям первого типа, т. е. требуется их автоматизация, формализация и централизация. По мере роста организации структура управления предприятием переориентируется на достигаемые подразделениями цели. Что приводит к доминированию решений второго типа. Таким образом, по Г. Саймону, децентрализация принимаемых решений является необходимым условием функционирования крупных предприятий.

## 2.6. «Количественная» школа теории организации и управления

Возникновение данной школы организации и управления обусловлено следующим рядом факторов:

- усложнение системы экономических отношений по причине возникновения и развития процессов глобализации;
- внедрение электронно-вычислительных машин и программного обеспечения в практику управления организациями;
- стремление менеджеров внедрить в науку управления методы и аппарат точных наук.

В «количественной» школе выделилось три базовых ответвления:

1. *Исследование операций (Р. Аккоф, Д. Экман и др.)*. Методы «исследования операций» базируются на системной методологии, в соответствии с которой исследуемые явления рассматриваются в качестве систем, представляющих собой взаимодействующие совокупности элементов, предназначенных для достижения определенных целей. Главный принцип, лежащий в основе «исследования операций», заключается в логическом расчленении управленческих задач на основе системного метода. Системный метод предполагает расчленение управленческих задач по их роли или функции к целому. При этом исследователи исходили из необходимости сокращения числа факторов или количества информации до объемов, позволяющих обеспечить возможность их оценки человеком.

Анализ конкретных управленческих ситуаций или явлений с позиций «исследования операций» предполагает построение математической модели этого явления, анализ модели и поиск решения, проверку адекватности модели и решения явлению, необходимую корректировку модели и решения и, наконец, применение избранного решения на практике.

2. *Системный подход (Дж. Форрестер, Э. Квейд и др.)*. Представители данного направления опирались в своих разработках на методологию теории социальных систем и рассматривали системный подход как методологию уяснения, упорядочения и структуризации управленческих проблем. Изучаемые явления и процессы рассматривались ими в качестве «черного ящика», т. е. исследователи обладают показателями системы «на вход» и «на выход», а происходящее внутри системы является неизвестным и требует своего изучения и моделирования.

3. *Эконометрика (Я. Тинберген, В. Леонтьев, А. Гольдбергер и др.)*. «В основе эконометрического подхода – составление моделей, отражающих те или иные экономические явления или процессы в схематическом виде путем научного абстрагирования наиболее характерных черт этих явлений и процессов» [6, с. 264]. Эконометрическая модель выражается в математической форме.

По мнению Д. М. Гвишиани [6, с. 264–265], в эконометрической модели выделяют четыре аспекта. Во-первых, она отражает определенные экономические явления качественного содержания, выраженные в тех или иных единицах измерения. Во-вторых, в модель входят определенные количественные связи и зависимости между параметрами. Это могут быть балансовые соотношения, определяющие структуру моделируемого процесса, или же более сложные зависимости, например, отражающие причинно-следственные связи протекания данного процесса. В-третьих, модель определяет область допустимых изменений параметров модели во времени, пространстве и объеме. В-четвертых, модель должна представлять собой систему взаимосвязанных параметров, зависимостей и ограничений с определенными входами и выходами.

Построение эконометрических моделей подразделяется на четыре основных этапа. Первый этап – спецификация, когда производится формализация основных экономических переменных, и на основе исходных допущений и предложений отыскиваются математические уравнения. Второй этап – идентификация, заключающаяся в нахождении значений параметров уравнений, полученных на первом этапе в результате спецификации.

Третий этап – верификация, состоящая в определении и выборе критериев для оценки качества результатов спецификации и идентификации, т. е. степени адекватности моделей реальным экономическим процессам. Если модели, полученные путем спецификации и идентификации, неадекватны, то исследуются обоснованность исходных посылок, выбор и формализация экономических переменных. Четвертый этап – предсказание, представляющее собой процедуру определения будущих значений переменных, входящих в экономическую модель.

Указанные выше основные направления «количественной» школы управления не исчерпывают всего многообразия существующих ответвлений данной школы, тем не менее они отражают ее основные направления развития.

В целом данную школу характеризует широкое использование электронно-вычислительных машин и математического аппарата в практике управления организациями с целью повысить уровень рациональности, надежности и обоснованности принимаемых управленческих решений. Другой немаловажной чертой «количественной» школы является широкое использование наработок теории социальных систем и системного подхода в целом.

### **2.6.1. Концепция «исследования операций» в трудах Р. Акоффа**

#### **Рассел Акофф (1919 г. р.)**

Основные труды:

1. «О целеустремленных системах» (1972).
2. «Реконструкция будущего» (1974).

По мнению Р. Акоффа, система – это состоящее из двух элементов или более множество, которое удовлетворяет следующим трем условиям [1, с. 26]:

1. Поведение каждого элемента воздействует на поведение целого.
2. Поведение элементов и их воздействия на целое взаимосвязаны.
3. Какие бы подгруппы элементов ни образовались, каждый элемент воздействует на поведение целого, и ни один из них не воздействует на них самостоятельно.

Таким образом, если некоторое множество элементов соответствует указанным условиям, то оно может быть рассмотрено в качестве системы. Система обладает двумя основными свойствами: каждая часть системы обладает свойствами, которые она теряет в случае отделения от системы, и каждая система обладает определенными свойствами, которыми не обладает ни одна из ее частей.

Существенные свойства системы в целом проистекают из взаимодействий ее частей, а не от их действий самих по себе. Поэтому если систему разобрать на части, она утратит свои существенные свойства. Следовательно, система – это целое, которое невозможно понять с помощью анализа. Для изучения систем необходимо использовать специальный метод – системный метод. Системный метод включает три этапа [1, с. 28]:

1. Идентификация целого (системы), частью которого является предмет, который необходимо объяснить.
2. Объяснение поведения или свойств целого.
3. Объяснение поведения или свойств предмета по его роли (ролям) или функциям (функциям) в содержащем его целом.

Р. Акофф выделяет четыре основных типа систем и их моделей на основании критерия целенаправленности частей и целого:

1. Детерминированные системы и модели, которые ни сами в целом, ни их части не являются целенаправленными. Примерами таких систем являются механизмы, растения и т. д. Они не имеют собственных целей, но служат целям их создателей, контролерам или пользователям. В силу того, что части не имеют целей, а их функцией является обслуживание функции целого, они также являются детерминированными. Свойства и поведение детерминированной системы определяются ее структурой, а также ее окружающей средой.

2. Анимационные системы и модели, которые в целом преследуют некие цели, а их части являются нецеленаправленными. Примерами таких систем являются животные, в том числе и человек. Для животных выживание является одной, если не самой важной, задачей. Их части (органы) имеют свои функции, но не имеют собственных целей.

3. Социальные системы и модели, в которых их части, так и они в целом являются целенаправленными. Организации – яркий пример социальной системы. Любая организация обладает целью, а ее подразделения создаются с тем, чтобы реализовать некоторые цели.

4. Метасистема системы и модели, в которых целое не преследует никаких целей, а части являются целенаправленными. К данному типу систем и моделей Р. Акофф относит экологическую систему. По его мнению, метасистемы содержат в себе три других типа в качестве подсистем. Функцией системы данного типа является обслуживание ее частей, которые в свою очередь стремятся к собственным целям, могут распадаться и заново выстраиваться, создаваться и уничтожаться, производиться и потребляться.

Для организаций цель является детерминирующим элементом, связано это с целенаправленным характером организации и элементов ее составляющих. Постановка целей, определение средств их достижения и оценка предстоящих результатов связываются Р. Акоффом непосредственно с процессом планирования. По его мнению, планирование – это специфический вид процесса принятия решений, в котором можно выделить три специфические черты [1, с. 129 – 131]:

1. План – это решение, принятое заранее, до начала действий, а планирование – есть предварительное принятие решений.

2. Планирование необходимо тогда, когда достижение желаемого будущего состояния системы предполагает принятие множества взаимозависимых решений. Множество решений образует систему, если воздействие каждого из них на ожидаемый конечный результат зависит, по крайней мере, от еще одного решения, принадлежащего к тому же множеству. Система решений имеет следующие важные особенности:

- они слишком сложны для одновременного рассмотрения, поэтому планирование необходимо разделить на этапы, или фазы, которые разрабатываются либо последовательно одной планирующей организацией, либо параллельно разными организациями, либо путем сочетания последовательных и параллельных разработок. Другими словами, планирование необходимо само планировать;
- систему необходимых решений нельзя разбить на независимые подсистемы, следовательно, планируемое решение не может быть разделено на независимые отдельные решения. Следовательно, решения, принятые ранее в процессе планирования, необходимо учитывать при разработке последующих решений, и наоборот: ранние решения должны рассматриваться только с учетом решений, следующих за ними.

Эти особенности системы решений объясняют, почему планирование является процессом, а не одномоментным актом.

3. Планирование – это процесс, направленный на создание одного или нескольких будущих состояний, которые желательны и которые не появятся сами собой без определенных усилий.

По Р. Акоффу, целевое планирование предполагает построение эскиза желаемого будущего и извлечение из него тех целей, достижение которых определяется всем процессом планирования. Конечные цели организации можно разбить на три типа [1, с. 154]:

1. Цели как ожидаемые в плановый период результаты.
2. Цели как задачи, которые вряд ли будут достигнуты в период действия плана, но организация, как ожидается, существенно продвинется в нужном направлении.
3. Цели как идеалы, которые считаются недостижимыми, но непрерывное приближение к которым считается возможным и прогнозируемым.

Исходя из этого, можно рассматривать цели как средства по отношению к задачам, а задачи, в свою очередь, как средства по отношению к идеалам.

Целевое планирование включает четыре этапа [1, с. 154–160]:

1. **Выбор миссии.** Миссия – это приоритетная задача, которая должна целенаправленно объединить и мобилизовать все части реформируемой организации. В миссии должны быть указаны конкретные результаты, ожидаемые для каждой заинтересованной в деятельности организации группы.

2. **Точные формулировки всех желаемых свойств планируемой системы.** Разработчики должны четко сформулировать свойства и параметры, которые должны быть изменены. Кроме того, должны быть определены диапазоны желаемых состояний свойств и параметров системы.

3. **Идеальный план реконструкции данной системы.** Идеально реконструированная система – это система, которой разработчики плана заменили бы существующую, будь они свободны в выборе. Такой идеальный проект дизайна имеет лишь два ограничения: во-первых, проект должен быть технически выполнимым, во-вторых, проект должен хорошо работать в текущих условиях существования данной системы. Разработчики должны представить план мероприятий, осуществление которого позволило бы перевести систему из существующего состояния в состояние идеально реконструированного без учета возможных ограничений. Результатом их работы должен стать идеальный план.

Помимо идеального плана разработчиками составляется опорный сценарий развития организации, который описывает дальнейшее поведение системы без проектируемых изменений.

4. **Выявление расхождений между идеальным планом и опорным сценарием.** На данном этапе выявляются расхождения между идеальным планом и опорным сценарием. В ходе сопоставления выявляются ряд расхождений между тем, чего можно ожидать, если все останется тем, что есть, и тем, что организация хочет получить. Разрывы заносятся в список согласно классификационной схеме: цели, задачи и идеалы. Задача планирования на данном этапе – закрыть или уменьшить эти разрывы и упорядочить возможные результаты изменений или отсутствия изменений.

Конечным результатом целевого планирования является оптимальная система мероприятий, которая позволит перевести организационную систему из одного состояния в другое. Р. Акофф отмечает, что «оптимальное решение модели не есть оптимальное решение проблемы, если только модель не является абсолютно точным представлением проблемы, чего не может быть никогда» [1, с. 405]. Все модели есть упрощение действительности. В этом заключается их полезность для менеджеров. Модель позволяет с некоторой долей вероятности понять сложившуюся ситуацию и перевести ее из состояния неопределенности в состояние риска. Именно благодаря модели администратор способен принять адекватное ситуации решение.

## 2.6.2. Системная динамика Дж. Форрестера

### Джей Форрестер (1918 г. р.)

Основные труды:

1. «Промышленная динамика» (1961).
2. «К более глубокому пониманию социальных систем» (1969).
3. «Динамика развития города» (1969).

Дж. Форрестер непосредственно опирается на наработки школы «социальных систем» и разрабатывает методологию междисциплинарных исследований, получившую название *системной динамики*.

Им была разработана методология моделирования сложных организационных систем, которая в частности была апробирована на примере промышленного предприятия, города и мировой системы. Рассмотрим ключевые моменты методологии системной динамики на примере формальной модели организационной системы промышленного предприятия.

Под организационной системой промышленного предприятия Дж. Форрестер понимал организационно-хозяйственную единицу, которая включает в себя, помимо производственного предприятия, также и оптовые торговые организации. Этим определением он задает границы системы, которая подлежит изучению. Динамическая система обладает четырьмя иерархическими ступенями структуры:

1. Внешняя граница замкнутой системы.
2. Цепи обратной связи, как основные структурные элементы внутри границы системы.
3. Два типа переменных:
  - переменные, называемые уровнями (состояниями), которые представляют накопления в цепях обратной связи;
  - переменные, называемые темпами, которые отражают активность в цепях обратной связи.

4. Компоненты переменной темпа: цель, наблюдаемые условия, выявление несоответствий, действие, обусловленное несоответствием.

Граница системы охватывает те компоненты, взаимодействие которых определяет важные стороны поведения системы. Построенная система в пределах выбранной границы должна быть способна сама генерировать любую ситуацию, любое затруднение, которое потребует проанализировать. Принцип замкнутости предполагает, что поведение исследуемой системы не навязывается ей извне, но создается внутри границы.

Наличие замкнутой границы не исключает подверженность системы внешним воздействиям, но предполагает, что их можно рассматривать как случайные инциденты, которые хотя и влияют на систему, но сами по себе не определяют ее внутренний рост и стабильность характеристик.

Внешняя среда системы может воздействовать на ее состояние, в то время как система не оказывает ощутимого влияния на внешнюю среду. Отсюда следует, что характер взаимодействия внутренних элементов с внешними существенно отличается от характера взаимодействия внутренних элементов. Причинно-следственные связи между окружающей средой и системой однонаправлены, в то время как внутренние элементы системы образуют цепочки обратной связи, которая и обуславливает взаимодействие этих элементов.

Цепь обратной связи – это структура, которая обеспечивает управление темпами потоков в целях достижения определенного уровня (состояния) системы. На рисунке 2.6.1 черной стрелкой обозначен поток, обладающий некоторым темпом  $T$ , который определяет состояние (уровень)  $X$  системы. Система способна изменять темп потока с помощью передаваемой информации  $I$ . Темпы потока служат причиной изменений уровней, а наличие цепи обратной связи свидетельствует об управляемости системой. Ни один темп не может непосредственно воздействовать на другой темп, так же как и уровень не может воздействовать на другой уровень. Один уровень может воздействовать на другой уровень только через посредство темпа потока.

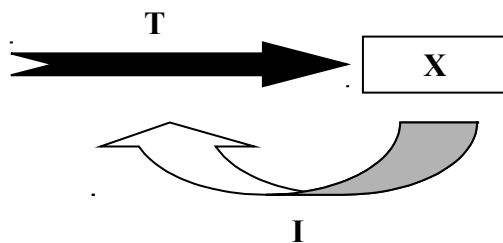


Рис. 2.6.1. Схема простейшей цепи обратной связи, содержащей один темп и один уровень

В разработанной Дж. Форрестером модели промышленного предприятия выделено шесть основных параметров – шесть взаимосвязанных потоков. Это сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила и информация. Последний служит для сведения всех их в единое целое, т. е. обеспечивает существование цепей обратной связи, тем самым, делая систему управляемой.

Каждый поток обладает неким темпом «на входе» в систему, который изменяется при прохождении через структуры предприятия ( $T_1 \neq T_2$ ,  $T_2 \neq T_3$ ,  $T_3 \neq T_4$ ), и в результате темп потока «на выходе» существенно отличается от первоначального ( $T_1 \neq T_4$ ). Каждая из структур предприятия, через которую проходит поток, является подсистемой и характеризуется неким состоянием (уровнем)  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  и т. д. Любое изменение темпов потока «на вход» или «на выход» свидетельствует об изменении ее уровня (рис. 2.6.2).

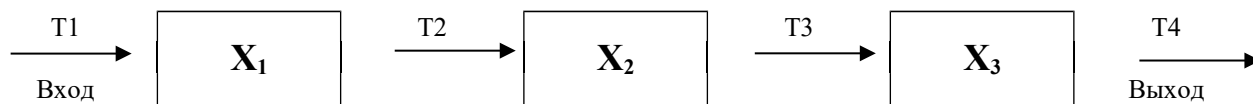


Рис. 2.6.2. Схема изменения темпа потока

В результате каждый поток проходит ряд структур, которые представляют собой совокупность усилителей и запаздываний темпов потоков (рис. 2.6.3). Информация представлена в модели в качестве одного из потоков, в то же время информация является условием существования цепей обратной связи. Цепи обратной связи обеспечивают интеграцию всех звеньев предприятия.

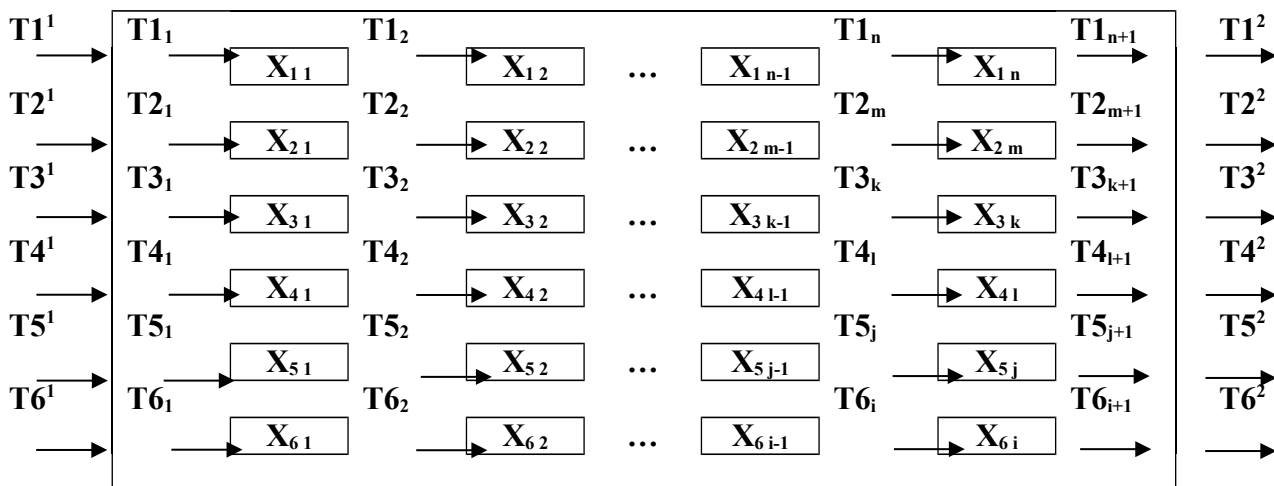


Рис. 2.6.3. Модель промышленного предприятия без учета цепей обратной связи

Таким образом, любой поток (сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила и информация) может быть описан в виде системы уравнений, где основными переменными являются темпы потоков и уровни системы. Модель среднего промышленного предприятия – это система уравнений с количеством переменных более 3 тысяч.

В целом алгоритм построения формальной модели промышленного предприятия включает в себя шесть основных этапов [7, с. 295]:

1. Определяется конкретный производственно-хозяйственный вопрос, который подлежит анализу методом динамического моделирования.
2. Словесно формулируются основные зависимости, характеризующие структуру изучаемой системы.
3. Строится структурная модель, составляется система уравнений.
4. Система моделируется для работы на ЭВМ и результаты моделирования сравниваются с экспериментальными данными о ее реальном поведении.
5. Модифицируется модель таким образом, чтобы она могла обеспечить примерное совпадение с реальным поведением предприятия.
6. Определяются в модели целесообразные изменения параметров, которые приводят к улучшению ее поведения, затем эти изменения переводятся с языка модели на язык реальной системы.

Предложенная Дж. Форрестером методика построения и анализа сложных социальных систем нашла применение в управлении работой научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях, в управлении целыми отраслями экономики.

Однако, как отмечает сам разработчик, представленный им метод несовершенен. Моделирование не позволяет предсказывать события в определенный момент времени, оно позволяет лучше понять процесс управления и способствует принятию успешных решений, однако не гарантируя их безусловной правильности.



### 3. ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### Предисловие

Работа с Практикумом является завершающим этапом изучения учебной дисциплины «Социология и психология управления» и служит средством контроля и самоконтроля степени усвоения отдельных тем учебного пособия.

Изложенные в Практикуме тесты в концентрированном виде структурируют учебный материал и способствуют его качественному запоминанию. Ответы на тесты можно найти, только изучив соответствующую тему из учебного пособия.

#### 3.1. Тест к теме 1: Объект, предмет и методы дисциплины «Социология и психология управления»

1. В рамках дисциплины «Социология и психология управления» под властью понимают:

- 1) свойство информации быть усвоенной;
- 2) возможность индивида или группы лиц реализовывать свою волю в совместном действии даже вопреки сопротивлению других людей, участвующих в указанном действии;
- 3) система управления людьми в организации;
- 4) способность индивида добиваться определенных вещей.

2. Что такое управление?

- 1) Систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности на социальный объект с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели;
- 2) комплексное воздействие субъекта управленческой деятельности на социальный объект с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели;
- 3) систематическое взаимодействие активных субъектов управленческой деятельности с тем, чтобы обеспечить их целостность взаимодействия, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели;
- 4) синергетическое взаимодействие активных субъектов управленческой деятельности с тем, чтобы обеспечить их целостность взаимодействия, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели;
- 5) специфическая форма взаимного влияния людей друг на друга обусловлена отношениями власти.

3. В рамках дисциплины «Социология и психология управления» под организацией понимают:

- 1) это социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей;
- 2) это социальная группа, ориентированная на формирование высокоформализованных структур на основе специализации или разделения труда;

- 3) это достаточно устойчивая совокупность специфических форм взаимодействия индивидов, включенных в процесс управления, существующая в течение длительного времени;
- 4) группа взаимодействующих индивидов, обладающих формальной структурой.
4. Какие элементы организации выделяют в рамках дисциплины «Социология и психология управления»?
  - 1) Цель, задачу (или задачи);
  - 2) систему мероприятий для реализации цели и разделение задач;
  - 3) формальную иерархическую структуру и неформальные отношения;
  - 4) функции управления;
  - 5) процессы управления;
  - 6) единую организационную систему;
  - 7) работников;
  - 8) культуру, социальную и материально-техническую сферу.
5. Что является объектом дисциплины «Социология и психология управления»?
  - 1) Организация;
  - 2) управление;
  - 3) человек;
  - 4) цели деятельности.
6. Что является предметом дисциплины «Социология и психология управления»?
  - 1) Организация;
  - 2) управление;
  - 3) человек;
  - 4) цели деятельности.
7. Какие группы методов используются в дисциплины «Социология и психология управления»?
  - 1) Экономико-математические;
  - 2) специальные;
  - 3) социально-психологические;
  - 4) общенаучные.
8. Какие специальные методы нашли свое применение в дисциплины «Социология и психология управления»?
  - 1) Нормирование;
  - 2) социометрия;
  - 3) хронометраж;
  - 4) фотография рабочего дня.
9. Какие подгруппы общенаучных методов используются в дисциплине «Социология и психология управления»?
  - 1) Социально-психологические;
  - 2) теоретические;
  - 3) эмпирико-теоретические;
  - 4) системные;
  - 5) эмпирические.
10. Какие эмпирические методы используются в дисциплине «Социология и психология управления»?
  - 1) Нормирование;
  - 2) опрос;
  - 3) хронометраж;
  - 4) наблюдение;
  - 5) эксперимент.

### 3.2. Тест к теме 2: Школы социологии и психологии управления

1. Какие методологические оппозиции исследователей выделяют?
  - 1) Материальное/идеальное;
  - 2) социальное/психологическое;
  - 3) объективное/субъективное;
  - 4) объектное/субъектное;
  - 5) коллективное/индивидуальное;
  - 6) макро-/микро-;
  - 7) добро/зло.
2. На каких элементах управления акцентируется внимание исследователей, по мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова?
  - 1) Задачи;
  - 2) организация;
  - 3) управление;
  - 4) человек;
  - 5) мотивация;
  - 6) управленческая деятельность.
3. На какие группы разбивают теории, концепции и учения социологии и психологии управления О. С. Виханский и А. И. Наумов?
  - 1) Классические;
  - 2) модернистские;
  - 3) одномерные;
  - 4) многомерные;
  - 5) синтетические;
  - 6) неклассические.
4. Какие школы психологи управления выделяют Л. Г. Почебут и В. А. Чикер?
  - 1) Американская классическая;
  - 2) американская социологическая;
  - 3) американская социально-психологическая;
  - 4) европейская постклассическая;
  - 5) японская школа организационной психологии;
  - 6) бихевиоризм.
5. Какие школы в теории управления выделяют М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури?
  - 1) Системный подход;
  - 2) административное управление;
  - 3) научное управление;
  - 4) человеческих отношений;
  - 5) подход к управлению как к процессу;
  - 6) количественных методов;
  - 7) ситуационный подход;
  - 8) классическая школа.
6. Какие школы американской теории организации и управления выделяет Д. М. Гвишиани?
  - 1) Системная школа;
  - 2) «классическая» школа;
  - 3) «эмпирическая» школа;
  - 4) школа «поведенческих наук»;
  - 5) доктрина «человеческих отношений»;
  - 6) «новая» школа;
  - 7) ситуационная школа;
  - 8) школа «социальных систем».

### **3.3. Тест к теме 3: «Классическая» школа теории управления: основные черты и причины возникновения**

1. Какие факторы определили возникновение «классической» школы управления?
  - 1) Промышленная революция;
  - 2) отделение собственника предприятия от процесса управления;
  - 3) появление нового слоя управленцев;
  - 4) стремление нового слоя к рациональным действиям;
  - 5) научно-технический прогресс;
  - 6) глобализация социально-экономических процессов;
  - 7) высокий авторитет науки;
  - 8) стремление исследователей к формализации своих наработок.
2. Назовите основных представителей «классической» школы управления.
  - 1) Ф. У. Тейлор;
  - 2) А. Файоль;
  - 3) Л. Урвик;
  - 4) Э. Мэйо;
  - 5) М. Вебер;
  - 6) П. Дракер.
3. Какие учения и концепции составили «классическую» школу управления?
  - 1) Теория научной организации труда;
  - 2) административная теория управления;
  - 3) двухфакторная модель мотивации;
  - 4) теория бюрократической организации;
  - 5) федеральный принцип управления.
4. Какие выделяют основные черты «классической» школы?
  - 1) Стремление сформулировать всеобщие принципы управления;
  - 2) изучение опыта деловой активности;
  - 3) рассмотрение организации как исключительно формальной структуры;
  - 4) рассмотрение организации как исключительно неформальной структуры;
  - 5) изучение влияния социально-психологических факторов на деятельность организации;
  - 6) рассмотрение организации как открытой системы.

### **3.4. Тест к теме 4: Теория научной организации труда Ф. У. Тейлора**

1. Что рассматривает в качестве «единички аналитического» при анализе организации Ф. У. Тейлор?
  - 1) Социальное действие;
  - 2) процесс управления;
  - 3) работа рабочего;
  - 4) трудовые операции;
  - 5) социальная связь;
  - 6) малая группа.
2. На основании каких методологических установок Ф. У. Тейлор сформулировал модель поведения работника на предприятии?
  - 1) Рабочий стремится к личной выгоде;
  - 2) рабочий не любит свою работу;
  - 3) рабочий не может существовать вне коллектива;
  - 4) рабочий глуп;
  - 5) рабочий ленив;
  - 6) рабочий честен.

3. Что такое хронометраж?
  - 1) Аналог секундомера;
  - 2) прибор преломления времени и расстояния;
  - 3) метод изучения труда;
  - 4) идеальный метод;
  - 5) единица аналитического;
  - 6) вид труда.
4. Что такое «идеальный метод труда»?
  - 1) Результат труда;
  - 2) рационализированный метод труда;
  - 3) труд с повышенной производительностью;
  - 4) теоретическая модель труда.
5. С помощью какого метода осуществлял подбор работников Ф. У. Тейлор?
  - 1) Наблюдения;
  - 2) хронометража;
  - 3) эксперимента;
  - 4) тестирования.
6. Какие основные административные функции были выделены Ф. У. Тейлором?
  - 1) Мотивация;
  - 2) коммуникация;
  - 3) планирование;
  - 4) контроль;
  - 5) прогнозирование;
  - 6) организация.
7. Сколько работников должно находиться одновременно в Плановом бюро по Ф. У. Тейлору?
  - 1) 1;
  - 2) 8;
  - 3) 4;
  - 4) 16.
8. Сколько руководителей низовых групп должны одновременно находиться в цехе по Ф. У. Тейлору?
  - 1) 1;
  - 2) 8;
  - 3) 4;
  - 4) 16.
9. Сколько работников в цехе должно находиться одновременно по Ф. У. Тейлору?
  - 1) 1;
  - 2) 8;
  - 3) 4;
  - 4) 16.
10. Что является стимулом к труду для работников по Ф. У. Тейлору?
  - 1) Деньги;
  - 2) статус;
  - 3) карьерный рост;
  - 4) условия труда.
11. Сторонником какого принципа построения структуры организации является Ф. У. Тейлор?
  - 1) Линейного принципа;
  - 2) функционального принципа;
  - 3) смешанного;
  - 4) матричного.

### 3.5. Тест к теме 5: Административная теория управления А. Файоля

1. Какие виды деятельности на промышленных предприятиях выделяет А. Файоль?
  - 1) Техническую;
  - 2) производственную;
  - 3) коммерческую;
  - 4) бюрократическую;
  - 5) финансовую;
  - 6) защитную;
  - 7) бухгалтерскую;
  - 8) административную.
2. Какие функции управления выделил А. Файоль?
  - 1) Мотивация;
  - 2) коммуникация;
  - 3) планирование;
  - 4) координация;
  - 5) контроль;
  - 6) прогнозирование;
  - 7) организация;
  - 8) власть.
3. Какие структурные принципы управления выделяет А. Файоль?
  - 1) Разделение труда;
  - 2) подчинение главному интересу;
  - 3) стабильность;
  - 4) скалярная цепь;
  - 5) порядок;
  - 6) корпоративный дух;
  - 7) единство цели и руководства;
  - 8) централизация и децентрализация;
  - 9) единство командования;
  - 10) власть и ответственность;
  - 11) справедливость;
  - 12) инициатива;
  - 13) дисциплина;
  - 14) вознаграждение персонала.
4. Какие принципы процесса управления выделяет А. Файоль?
  - 1) Разделение труда;
  - 2) подчинение главному интересу;
  - 3) стабильность;
  - 4) скалярная цепь;
  - 5) порядок;
  - 6) корпоративный дух;
  - 7) единство цели и руководства;
  - 8) централизация и децентрализация;
  - 9) единство командования;
  - 10) власть и ответственность;
  - 11) справедливость;
  - 12) инициатива;
  - 13) дисциплина;
  - 14) вознаграждение персонала.

5. Какие принципы конечного результата управления выделяет А. Файоль?
- а) Разделение труда;
  - б) подчинение главному интересу;
  - в) стабильность;
  - г) скалярная цепь;
  - д) порядок;
  - е) корпоративный дух;
  - ж) единство цели и руководства;
  - з) централизация и децентрализация;
  - и) единство командования;
  - к) власть и ответственность;
  - л) справедливость;
  - м) инициатива;
  - н) дисциплина;
  - о) вознаграждение персонала.
6. Сторонником какого принципа построения структуры организации является А. Файоль?
- а) Линейного принципа;
  - б) функционального принципа;
  - в) смешанного;
  - г) матричного.

### **3.6. Тест к теме 6: Теория бюрократической организации М. Вебера**

1. Что является элементарной «единичкой аналитического» по М. Веберу при анализе организаций?
- 1) Социальное действие;
  - 2) процесс управления;
  - 3) работа рабочего;
  - 4) трудовые операции;
  - 5) социальная связь;
  - 6) малая группа.
2. Что такое социальное действие?
- 1) Рациональное действие;
  - 2) действие, имеющее внутреннюю мотивацию;
  - 3) действие, содержащее субъективный смысл и ориентацию на социальное окружение;
  - 4) действие, совершаемое в социальном окружении.
3. Какие типы социального действия выделяет М. Вебер?
- 1) Рациональные;
  - 2) целерациональные;
  - 3) ценностно-рациональные;
  - 4) аффективные;
  - 5) бюрократические;
  - 6) традиционные.
4. К какому типу социального действия стремятся современные организации?
- 1) Рациональному;
  - 2) целерациональному;
  - 3) ценностно-рациональному;
  - 4) аффективному;
  - 5) бюрократическому;
  - 6) традиционному.

5. Какие типы господства выделяет М. Вебер?
  - 1) Рациональное;
  - 2) легальное;
  - 3) ценностное;
  - 4) аффективное;
  - 5) харизматическое;
  - 6) традиционное.
6. Какой тип господства доминирует в «бюрократической организации»?
  - 1) Рациональный;
  - 2) легальный;
  - 3) ценностный;
  - 4) аффективный;
  - 5) харизматический;
  - 6) традиционный.
7. Что такое «бюрократическая» организация по М. Веберу?
  - 1) Идеальный тип рациональной организации;
  - 2) организация, основанная на мздоимстве;
  - 3) нерациональная организация;
  - 4) рациональная организация.
8. Какие черты бюрократической организации выделяет М. Вебер?
  - 1) Максимальное разделение труда;
  - 2) рационализация трудовых операций;
  - 3) иерархичность структуры;
  - 4) деятельность индивидов в организации регулируется системой абстрактных правил;
  - 5) линейно-функциональная структура управления;
  - 6) руководитель управляет аппаратом в духе формальной безличности;
  - 7) служба в бюрократической организации основывается на соответствии технической квалификации занимаемой должности;
  - 8) структура организации максимально устойчива к изменениям;
  - 9) руководство основывается на харизматическом лидерстве.

### **3.7. Тест к теме 7: Попытка обобщения наработок «классической» школы Л. Урвиком**

1. Что является ключевой проблемой теории управления по мнению Л. Урвика?
  - 1) Проблема разработки структуры управления;
  - 2) проблема распределения полномочий руководителей;
  - 3) проблема координации деятельности;
  - 4) проблема оптимизации финансовых ресурсов;
  - 5) проблема мотивации работников к труду.
2. Каким способом можно, по мнению Л. Урвика, решить ключевую проблему теории управления?
  - 1) Своевременное материальное вознаграждение работников;
  - 2) оптимизация потоков в организации;
  - 3) строгое определение компетенции руководителя;
  - 4) ввести принцип разделения властей в управлении организацией;
  - 5) строгое определение диапазона полномочий руководителя.



3. Сколько градаций власти в организации выделяет Л. Урвик?
  - 1) 12;
  - 2) 7;
  - 3) 3;
  - 4) 5.
4. Какие методы предлагает использовать Л. Урвик для определения диапазона полномочий руководителя?
  - 1) Предметный;
  - 2) линейный;
  - 3) рациональный;
  - 4) последовательный;
  - 5) унитарный;
  - 6) функциональный.
5. Что необходимо предпринять по Л. Урвику для определения компетенции руководителя?
  - 1) Ориентироваться на полученное базовое образование;
  - 2) оптимизировать потоки в организации;
  - 3) строго определить компетенцию руководителя;
  - 4) ввести принцип разделения властей в управлении организацией;
  - 5) строго определить диапазон полномочий руководителя.
6. Какие главные типы отношений в организации выделяет Л. Урвик?
  - 1) Предметные;
  - 2) линейные;
  - 3) рациональные;
  - 4) горизонтальные;
  - 5) штатные;
  - 6) функциональные.

### **3.8. Тест к теме 8: Доктрина «человеческих отношений»: основные черты и причины возникновения**

1. Какие факторы определили возникновение доктрины «человеческих отношений»?
  - 1) Промышленная революция;
  - 2) методологический кризис «классический» школы;
  - 3) зарождение и популяризация психоанализа;
  - 4) демократизация общества;
  - 5) развитие экспериментальной психологии в рамках бихевиоризма;
  - 6) глобализация социально-экономических процессов;
  - 7) высокий авторитет науки.
2. Назовите основных представителей доктрины «человеческих отношений».
  - 1) М. П. Фоллетт;
  - 2) Э. Мэйо;
  - 3) А. Файоль;
  - 4) М. Вебер;
  - 5) Л. Урвик;
  - 6) П. Дракер;
  - 7) Ф. Герцберг;
  - 8) А. Г. Маслоу.

3. Какие учения и концепции составили доктрину «человеческих отношений»?
  - 1) Теория научной организации труда;
  - 2) концепция административной власти;
  - 3) двухфакторная модель мотивации;
  - 4) теория бюрократической организации;
  - 5) «хоторнские» эксперименты;
  - 6) иерархическая модель потребностей;
  - 7) «Теория-Z».
4. Какие основные черты доктрины «человеческих отношений» выделяют?
  - 1) Акцентирование внимание исследователей на работнике как социальном животном;
  - 2) изучалось влияние социально-психологических факторов на производительность труда работников;
  - 3) рассмотрение организации как исключительно формальной структуры;
  - 4) рассмотрение организации как исключительно неформальной структуры;
  - 5) учет влияния неформальных факторов на поведение работника.

### 3.9. Тест к теме 9: «Хоторнские эксперименты» Э. Мэйо

1. Влияние какого фактора на производительность труда было выявлено в результате «хоторнских экспериментов»?
  - 1) Материального стимулирования;
  - 2) освещения рабочих мест;
  - 3) неформальных отношений;
  - 4) нематериальных факторов.
2. Что является, по мнению Э. Мэйо, ядром неформальных отношений?
  - 1) Материально-техническая база;
  - 2) окружающая среда;
  - 3) межличностные отношения;
  - 4) нормативно-ценностная среда.
3. По мнению Э. Мэйо, на каких элементах организации должны сконцентрировать свои усилия исследователи?
  - 1) Материально-технической базе;
  - 2) окружающей среде организации;
  - 3) межличностных отношениях в организации;
  - 4) нормативно-ценностной среде в организаци.
4. Работник в организации, по мнению Э. Мэйо, – это:
  - 1) элементарная единица аналитического;
  - 2) винтик в сложном механизме;
  - 3) социальное животное;
  - 4) часть живого организма.
5. Что такое формальная организация, по мнению Э. Мэйо?
  - 1) Материально-техническая база;
  - 2) межличностные отношения;
  - 3) иерархия отношений;
  - 4) чертеж функциональных связей ее членов.
6. Какова роль Э. Мэйо в «хоторнских экспериментов»?
  - 1) Интерпретатор;
  - 2) руководитель;
  - 3) рядовой исполнитель;
  - 4) заказчик.

### **3.10. Тест к теме 10: Концепция «административной власти» М. П. Фоллетт**

1. Какое понятие, по мнению М. П. Фоллетт, раскрывает сущность организации?
  - 1) Труд;
  - 2) работа;
  - 3) администрирование;
  - 4) власть.
2. Что такое власть в работах М. П. Фоллетт?
  - 1) Способность индивида проводить свою волю;
  - 2) способность добиваться определенных вещей;
  - 3) свойство информации быть принятой.
3. Что такое авторитет в работах М. П. Фоллетт?
  - 1) Оценка людьми способностей индивида осуществлять власть;
  - 2) право индивида осуществлять власть в организации;
  - 3) характерная черта личности.
4. В целях повышения качества управления М. П. Фоллетт предлагает власть:
  - 1) делегировать;
  - 2) узурпировать;
  - 3) концентрировать;
  - 4) разделять.
5. Что такое кумулятивная ответственность?
  - 1) Коммуникативная ответственность;
  - 2) ответственность, основанная на авторитете;
  - 3) перекрестная ответственность;
  - 4) ответственность, основанная на власти.
6. Что такое конфликт в работах М. П. Фоллетт?
  - 1) Противостояние двух и более индивидов в организации;
  - 2) показатель неправильного делегирования власти в организации;
  - 3) результат кумулятивной ответственности;
  - 4) результат неправильного внедрения кумулятивной ответственности.
7. Какие способы разрешения конфликтов в организации выделяет М. П. Фоллетт?
  - 1) Доминирование;
  - 2) узурпирование;
  - 3) компромисс;
  - 4) интеграция.

### **3.11. Тест к теме 11: Иерархическая модель потребностей А. Г. Маслоу**

1. Какие принципы, характеризующие природу человека, были сформулированы А. Г. Маслоу?
  - 1) Человеческие потребности не могут быть удовлетворены в полном объеме;
  - 2) человек – это биологическое существо, осуществляющее свою деятельность по схеме «стимул → реакция»;
  - 3) состояние полного или частичного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию;
  - 4) деятельность человека определяется двумя типами потребностями: либидозными и агрессии;

- 5) потребности иерархически упорядочены: потребности более высокого уровня актуализируются только при условии удовлетворения потребностей более низкого уровня;
  - 6) потребности актуализируются только при наличии объекта, который рассматривается организмом как доступный.
2. Какие типы человеческих потребностей выделяет А. Г. Маслоу?
    - 1) Либидозные;
    - 2) самоактуализации;
    - 3) гигиенические;
    - 4) физиологические;
    - 5) мотивационные;
    - 6) потребности в признании;
    - 7) безопасности;
    - 8) потребности в социальных связях.
  3. Какие потребности А. Г. Маслоу определяет как базовые?
    - 1) Либидозные;
    - 2) самоактуализации;
    - 3) гигиенические;
    - 4) физиологические;
    - 5) бессознательные;
    - 6) потребности в признании;
    - 7) безопасности;
    - 8) потребности в социальных связях.
  4. Какие потребности А. Г. Маслоу определяет как вторичные?
    - 1) Либидозные;
    - 2) самоактуализации;
    - 3) гигиенические;
    - 4) физиологические;
    - 5) бессознательные;
    - 6) потребности в признании;
    - 7) безопасности;
    - 8) потребности в социальных связях.

### **3.12. Тест к теме 12: Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга**

1. Какие группы факторов, по мнению Ф. Герцберга, оказывают влияние на труд рабочего?
  - 1) Либидозные;
  - 2) самоактуализации;
  - 3) гигиенические;
  - 4) физиологические;
  - 5) мотивационные;
  - 6) потребности в признании;
  - 7) безопасности;
  - 8) потребности в социальных связях.
2. Какие группы факторов, по мнению Ф. Герцберга, являются необходимыми для организации труда, но недостаточными для мотивации к труду?
  - 1) Либидозные;
  - 2) самоактуализации;
  - 3) гигиенические;
  - 4) физиологические;
  - 5) мотивационные;

- 6) потребности в признании;
  - 7) безопасности;
  - 8) потребности в социальных связях.
3. Какие группы факторов, по мнению Ф. Герцберга, стимулируют к труду?
- 1) Либидозные;
  - 2) самоактуализации;
  - 3) гигиенические;
  - 4) физиологические;
  - 5) мотивационные;
  - 6) потребности в признании;
  - 7) безопасности;
  - 8) потребности в социальных связях.
4. Находятся ли выделенные Ф. Герцбергом группы факторов в иерархической зависимости между собой?
- 1) Да;
  - 2) нет.

### 3.13. Тест к теме 13: «Эмпирическая» школа науки управления

1. Какие факторы определили возникновение «эмпирической» школы?
- 1) Неспособность доктрины «человеческих отношений» разрешить методологический кризис социологии и психологии управления;
  - 2) продолжающийся методологический кризис «классической» школы;
  - 3) потребности менеджмента в конкретных рекомендациях, избегая абстрагирования и теоретизирования;
  - 4) глобализация социально-экономических процессов;
  - 5) развитие экспериментальной психологии в рамках бихевиоризма.
2. Назовите основных представителей «эмпирической» школы управления.
- 1) М. П. Фоллетт;
  - 2) Д. МакГрегор;
  - 3) У. Оучи;
  - 4) М. Вебер;
  - 5) Л. Урвик;
  - 6) П. Дракер;
  - 7) Ф. Герцберг;
  - 8) Дж. С. Одиорне.
3. Какие учения и концепции составили «эмпирическую» школу науки управления?
- 1) «Теория-Х» и «Теория-У»;
  - 2) концепция административной власти;
  - 3) «Теория-Z»;
  - 4) федеральный принцип управления;
  - 5) «хоторнские» эксперименты;
  - 6) концепция экзистенциального менеджмента.
4. Какие основные черты «эмпирической» школы выделяют?
- 1) Акцентирование внимание исследователей на работнике как социальном животном;
  - 2) попытка синтезировать наработки «классической» школы и доктрины «человеческих отношений»;
  - 3) рассмотрение организации как исключительно формальной структуры;
  - 4) стремление сформулировать конкретные рекомендации менеджменту;
  - 5) учет влияния неформальных факторов на поведение работника.

### 3.14. Тест к теме 14: «Теория-Х» и «Теория-У» Д. МакГрегора

1. Какие уровни индивидуальных потребностей выделял Д. МакГрегор?
  - 1) Эгоистические;
  - 2) самовыражение;
  - 3) гигиенические;
  - 4) физиологические;
  - 5) мотивационные;
  - 6) потребности в признании;
  - 7) безопасности;
  - 8) социальные.
2. Какие в истории человечества этапы развития средств контроля за поведением людей в организациях выделяет Д. МакГрегор?
  - 1) Переход от собирательства к земледелию;
  - 2) переход от физического насилия к формальной власти;
  - 3) переход от формальной власти к лидерству;
  - 4) переход от лидерства к коллективу.
3. Какие черты организации в рамках «теории-Х» выделены Д. МакГрегором?
  - 1) Работник стремится, чтобы им управляли;
  - 2) работники готовы брать ответственность на себя в решении управленческих задач;
  - 3) управление персоналом основывается на угрозах, принуждении, тщательном наблюдении и жестком контроле;
  - 4) работник эгоцентричен и проблемы организации его не волнуют;
  - 5) участие в выполнении широкого спектра работ на предприятии;
  - 6) автократичный стиль руководства;
  - 7) работник рассматривает проблемы организации как свои личные;
  - 8) работники не допускаются до процесса принятия управленческих решений;
  - 9) демократический стиль руководства;
  - 10) инициативы работников жестко пресекаются;
  - 11) работники непосредственно участвуют в процессе принятия управленческих решений.
4. Какие черты организации в рамках «теории-У» выделены Д. МакГрегором?
  - 1) Работник стремится, чтобы им управляли;
  - 2) работники готовы брать ответственность на себя в решении управленческих задач;
  - 3) управление персоналом основывается на угрозах, принуждении, тщательном наблюдении и жестком контроле;
  - 4) работник эгоцентричен и проблемы организации его не волнуют;
  - 5) участие в выполнении широкого спектра работ на предприятии;
  - 6) автократичный стиль руководства;
  - 7) работник рассматривает проблемы организации как свои личные;
  - 8) работники не допускаются до процесса принятия управленческих решений;
  - 9) демократический стиль руководства;
  - 10) инициативы работников жестко пресекаются;
  - 11) работники непосредственно участвуют в процессе принятия управленческих решений.
5. Какие группы эгоистических потребностей человека выделял Д. МакГрегор?
  - 1) Потребности идентичности;
  - 2) потребности чувства собственного достоинства;
  - 3) потребности сопричастности к коллективу;
  - 4) потребности репутации человека.

### 3.15. Тест к теме 15: «Теория-Z» У. Оучи

1. Какие отличительные черты японского подхода к менеджменту выделил У. Оучи?
  - 1) Высокая работоспособность персонала;
  - 2) движение информации и инициативы снизу вверх;
  - 3) высшее руководство отдает приказы;
  - 4) менеджеры среднего звена являются инициаторами поиска решения управленческих проблем и способов их разрешения;
  - 5) высшее руководство способствует принятию решений;
  - 6) рабочие являются инициаторами поиска решения управленческих проблем и способов их разрешения;
  - 7) решения принимаются на основе консенсуса;
  - 8) внимание к благополучию сотрудников.
2. Что такое «кружок качества»?
  - 1) Форма досуга работников японских предприятий;
  - 2) группа рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества;
  - 3) круг экспертов, оценивающих качество выпускаемой продукции.
3. Каким образом японские менеджеры снижают издержки производства?
  - 1) За счет «кружков качества»;
  - 2) за счет высокой квалификации работников;
  - 3) за счет высокой технологичности производства;
  - 4) за счет искоренения всего лишнего на производстве.
4. При соблюдении каких принципов возможно снизить издержки производства?
  - 1) Экономии средств;
  - 2) автономности производственных звеньев;
  - 3) безусловного выполнения каждым производственным звеном точно и в срок производственных функций;
  - 4) гибкого использования рабочей силы;
  - 5) внедрения творческих и новаторских идей в производство;
  - 6) преемственности поколений.

### 3.16. Тест к теме 16: Экзистенциальный менеджмент Дж. С. Одиорне

1. Почему Дж. С. Одиорне считает, что невозможно разработать общую теорию организации и управления?
  - 1) Не хватает теоретических и эмпирических наработок;
  - 2) теория упрощает реальную деятельность менеджера в организации;
  - 3) теория чрезмерно абстрагируется от реальной жизни, усложняя ее.
2. Что такое «ситуационные ограничения» менеджера по Дж. С. Одиорне?
  - 1) Спектр неопределенностей, с которыми менеджер сталкивается в процессе своей деятельности;
  - 2) нормативные рамки, в которых менеджер осуществляет свою деятельность;
  - 3) набор ситуаций, в которых существует менеджер.
3. Какие ситуационные ограничения выделяет Дж. С. Одиорне?
  - 1) Постоянно изменяющаяся иррациональная ситуация;
  - 2) бессознательные импульсы;
  - 3) удача;
  - 4) гармония между работниками и менеджерами;
  - 5) борьба и конфликт в деятельности менеджера;
  - 6) чувство вины у менеджера;
  - 7) смерть.

4. В каком направлении возможно развитие теории управления, по мнению Дж. С. Одиорне?

- 1) В процессуальном подходе;
- 2) в ситуационном подходе;
- 3) в экзистенциальном подходе;
- 4) в системном подходе.

### **3.17. Тест к теме 17: Федеральный принцип управления П. Дракера**

1. Какие специфические обязанности, характерные только для него, должен выполнять администратор, по мнению П. Дракера?

- 1) Создание организационного единства;
- 2) контроль деятельности членов организации;
- 3) принятие управленческих решений;
- 4) быть центром коммуникаций.

2. Какие функции менеджера выделяет П. Дракер?

- 1) Целеполагание;
- 2) организация;
- 3) мотивация;
- 4) анализ деятельности предприятия;
- 5) прогнозирование;
- 6) обеспечение профессионального роста работников.

3. Что является орудием труда менеджера, по мнению П. Дракера?

- 1) Люди;
- 2) организация;
- 3) власть;
- 4) информация.

4. Сколько уровней управления выделяет П. Дракер в организации, использующий федеральный принцип управления?

- 1) 1;
- 2) 2;
- 3) 4;
- 4) 8.

### **3.18. Тест к теме 18: Школа «социальных систем»**

1. Какие факторы определили возникновение школы «социальных систем»?

- 1) Широкая популярность структурно-функционального анализа;
- 2) бурное послевоенное экономическое развитие США;
- 3) популярность неопрецидистских и необихевиористских учений;
- 4) глобализация социально-экономических процессов;
- 5) усложнение хозяйственной и духовной сфер общества.

2. Назовите основных представителей школы «социальных систем».

- 1) Ч. Барнард;
- 2) Д. МакГрегор;
- 3) У. Оучи;
- 4) М. Вебер;
- 5) А. Этциони;
- 6) П. Дракер;



- 7) Ф. Герцберг;
- 8) Г. Саймон.
3. Какие учения и концепции составили школу «социальных систем»?
  - 1) Теория «социального действия»;
  - 2) концепция административной власти;
  - 3) концепция согласия и власти в организации;
  - 4) федеральный принцип управления;
  - 5) концепция эффективности и результативности деятельности организации;
  - 6) концепция экзистенциального менеджмента.
4. Какие основные черты школы «социальных систем» выделяют?
  - 1) Сущность организации, несмотря на внутренние и внешние противоречия, – стремление к порядку, стабильности и интеграции;
  - 2) потребности работников и организации не совпадают;
  - 3) рассмотрение организации, в качестве социальной системы;
  - 4) стремление сформулировать конкретные рекомендации менеджменту;
  - 5) учет влияния неформальных факторов на поведение работника.

### 3.19. Тест к теме 19: Теория «социального действия» Т. Парсонса

1. Какие факторы оказывают влияние на социальное действие?
  - 1) Факторы биологического организма;
  - 2) факторы малой группы;
  - 3) факторы культурной системы;
  - 4) факторы социальной системы;
  - 5) факторы идентификации;
  - 6) факторы личности.
2. Какие функции, по Т. Парсонсу, должна выполнять социальная система, для того чтобы обеспечить свое существование?
  - 1) Коммуникации;
  - 2) интеграции;
  - 3) адаптации;
  - 4) самосохранения;
  - 5) целеполагания;
  - 6) равновесия.
3. На каких уровнях организации общества располагаются социальные системы по Т. Парсонсу?
  - 1) Техническом;
  - 2) технологическом;
  - 3) управленческом;
  - 4) социетальном;
  - 5) мировом;
  - 6) институциональном.
4. Какая подсистема социального действия, по Т. Парсонсу, обладает наибольшим информационным потенциалом и меньше всего потребляет энергии?
  - 1) Биологическая подсистема;
  - 2) подсистема малой группы;
  - 3) культурная подсистема;
  - 4) социальная подсистема;
  - 5) подсистема идентификации;
  - 6) подсистема личности.

5. Какая подсистема социального действия, по Т. Парсонсу, в наибольшей степени влияет на систему?
- 1) Биологическая подсистема;
  - 2) подсистема малой группы;
  - 3) культурная подсистема;
  - 4) социальная подсистема;
  - 5) подсистема идентификации;
  - 6) подсистема личности.
6. Какая подсистема социального действия, по Т. Парсонсу, в наименьшей степени влияет на систему?
- 1) Биологическая подсистема;
  - 2) подсистема малой группы;
  - 3) культурная подсистема;
  - 4) социальная подсистема;
  - 5) подсистема идентификации;
  - 6) подсистема личности.

### **3.20. Тест к теме 20: Концепция эффективности и результативности организации Ч. Барнарда**

1. Что такое организация, по мнению Ч. Барнарда?
  - 1) Совокупность индивидов, объединенных в формальную структуру ради достижения поставленных целей;
  - 2) система сознательно координируемой деятельности двумя или более лиц, которая отличается сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью;
  - 3) система социальных действий индивидов, включенных в сложную совокупность отношений и связей ради достижения индивидуальных целей;
  - 4) социальное объединение, сознательно конструируемое и реконструируемое для достижения специфических целей, характеризующееся сознательным членством в организации и сознательными действиями ее членов.
2. По мнению Ч. Барнарда, организация считается эффективной, если она:
  - 1) в своей деятельности минимизирует затраты и максимизирует прибыль;
  - 2) достигает поставленных целей;
  - 3) способна удовлетворить потребности ее членов.
3. По мнению Ч. Барнарда, организация считается результативной, если она:
  - 1) в своей деятельности минимизирует затраты и максимизирует прибыль;
  - 2) достигает поставленных целей;
  - 3) способна удовлетворить потребности ее членов.
4. Что такое мотивация, по Ч. Барнарду?
  - 1) Состояние равновесия между вкладом и удовлетворением;
  - 2) смысл существования индивида в организации;
  - 3) смысл организации для индивида.
5. Какие виды побуждений к деятельности индивида в организации выделяет Ч. Барнард?
  - 1) Биологические потребности;
  - 2) материальные побуждения;
  - 3) нематериальные возможности для отличия;
  - 4) физические условия для работы;
  - 5) духовные побуждения;
  - 6) стремление к власти.

6. Какие типы организаций выделяет Ч. Барнард?
  - 1) Формальная и неформальная;
  - 2) скалярная и латентная;
  - 3) неформальная и неоформальная;
  - 4) линейная и функциональная;
  - 5) духовная и производственная;
  - 6) коммерческая и некоммерческая.
7. Что такое власть, по мнению Ч. Барнарда?
  - 1) Способность индивида проводить свою волю;
  - 2) способность добиваться определенных вещей;
  - 3) свойство информации быть принятой;
  - 4) способ принуждения работников к труду.
8. На какие зоны управления должны распространяться функции руководителя?
  - 1) На разработку и поддержание системы коммуникации в организации;
  - 2) на разработку и поддержание системы мотивации в организации;
  - 3) на обеспечение человеческими ресурсами всех структур организации;
  - 4) на обеспечение финансовыми ресурсами всех структур организации;
  - 5) на формулировку и определение целей и задач организации.

### **3.21. Тест к теме 21: Типология организаций А. Этциони**

1. Что такое организация, по мнению А. Этциони?
  - 1) Совокупность индивидов, объединенных в формальную структуру ради достижения поставленных целей;
  - 2) система сознательно координируемой деятельности двумя или более лиц, которая отличается сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью;
  - 3) система социальных действий индивидов, включенных в сложную совокупность отношений и связей ради достижения индивидуальных целей;
  - 4) социальное объединение, сознательно конструируемое и реконструируемое для достижения специфических целей, характеризующее сознательным членством в организации и сознательными действиями ее членов.
2. Что такое власть, по мнению А. Этциони?
  - 1) Способность индивида проводить свою волю;
  - 2) способность добиваться определенных вещей;
  - 3) свойство информации быть принятой;
  - 4) способ принуждения работников к труду.
3. Что такое согласие, по мнению А. Этциони?
  - 1) Способность индивида подчиняться воле других ;
  - 2) способность отказываться от определенных вещей;
  - 3) свойство информации быть принятой;
  - 4) образ действия, которым работники реагируют на систему власти.
5. Какие типы согласия выделяет А. Этциони?
  - 1) Отчужденное;
  - 2) принудительное;
  - 3) инструментальное;
  - 4) вознаграждающее;
  - 5) нравственное;
  - 6) нормативное.

6. Какие типы власти выделяет А. Этциони?
- 1) Отчужденная;
  - 2) принудительная;
  - 3) инструментальная;
  - 4) вознаграждающая;
  - 5) нравственная;
  - 6) нормативная.

### **3.22. Тест к теме 22: Теория организации и управления Г. Саймона**

1. Что такое организация, по мнению Г. Саймона?
  - 1) Социальные системы с центральной координирующей структурой, в которых люди являются «механизмами, принимающими решения»;
  - 2) система сознательно координируемой деятельности двумя или более лиц, которая отличается сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью;
  - 3) система социальных действий индивидов, включенных в сложную совокупность отношений и связей ради достижения индивидуальных целей;
  - 4) социальное объединение, сознательно конструируемое и реконструируемое для достижения специфических целей, характеризуемое сознательным членством в организации и сознательными действиями ее членов.
2. Какие «механизмы влияния» выделяет Г. Саймон?
  - 1) Воля;
  - 2) обучение;
  - 3) рекомендации;
  - 4) привлекающие внимание сообщения;
  - 5) инструкции;
  - 6) заработная плата.
3. Что такое авторитет по Г. Саймону?
  - 1) Оценка людьми способностей индивида осуществлять власть;
  - 2) право индивида осуществлять власть в организации;
  - 3) власть принимать решения;
  - 4) характерная черта личности.
4. Какие типы решений, принимаемых в организации, выделяет Г. Саймон?
  - 1) Контролируемые;
  - 2) неконтролируемые;
  - 3) в условиях риска;
  - 4) программируемые;
  - 5) в условиях неопределенности;
  - 6) непрограммируемые.

### **3.23. Тест к теме 23: «Количественная» школа социологии и психологии управления**

1. Какие факторы определили возникновение «количественной» школы?
  - 1) Широкая популярность теории социальных систем;
  - 2) стремление менеджмента внедрить в науку управления методы и аппарат точных наук;
  - 3) внедрение ЭВМ и программного обеспечения в практику управления;
  - 4) глобализация социально-экономических процессов;
  - 5) усложнение хозяйственной и духовной сфер общества.

2. Назовите основных представителей «количественной» школы.
  - 1) Ч. Барнард;
  - 2) Р. Аккоф;
  - 3) Д. Экман;
  - 4) Дж. Форрестер;
  - 5) А. Этциони;
  - 6) П. Дракер;
  - 7) Я. Тинберген;
  - 8) Г. Саймон.
3. Какие базовые ответвления выделяет в «количественной» школе Д. М. Гвишиани?
  - 1) Исследование операций;
  - 2) концепция административной власти;
  - 3) системный подход;
  - 4) системная динамика;
  - 5) эконометрика.
4. Какие основные черты «количественной» школы выделяют?
  - 1) Использование наработок общей теории социальных систем;
  - 2) потребности работников и организации не совпадают;
  - 3) рассмотрение организации в качестве системы;
  - 4) использование аппарата теории вероятностей и математической статистики;
  - 5) использование ЭВМ и программного обеспечения.

### 3.24. Тест к теме 24: Концепция «исследования операций» Р. Акоффа

1. Каким условиям должно соответствовать множество, чтобы его можно было рассмотреть в качестве системы?
  - 1) Обладать общей целью и устойчивыми коммуникациями;
  - 2) поведение каждого элемента должно оказывать влияние на поведение целого;
  - 3) поведение элементов и их воздействия на целое должны быть взаимозависимы;
  - 4) какие бы подгруппы элементов ни образовались, каждый элемент воздействует на поведение целого, и ни один из них не воздействует на них самостоятельно.
2. С помощью какого метода, по мнению Р. Акоффа, возможно изучение системы?
  - 1) Анализа;
  - 2) синтеза;
  - 3) аналогии;
  - 4) сравнения;
  - 5) эксперимента;
  - 6) индукции.
3. Какие типы систем выделяет Р. Акофф?
  - 1) Контролируемые;
  - 2) неконтролируемые;
  - 3) детерминированные;
  - 4) анимационные;
  - 5) социальные;
  - 6) метасистемы.
4. Какие специфические черты планирования выделяет Р. Акофф?
  - 1) Планирование – есть предварительное принятие решений;
  - 2) планирование – есть желаемое состояние системы;
  - 3) планирование – есть система решений;
  - 4) планирование – есть система действий;
  - 5) планирование – есть адаптирующаяся система.

5. Что такое миссия, по мнению Р. Акоффа?
- 1) Приоритетная задача, которая должна целенаправленно объединить и мобилизовать все части реформируемой организации;
  - 2) планируемое состояние будущего реформируемой системы;
  - 3) глобальная стратегическая цель, на достижение которой направлена деятельность реформируемой системы.

### 3.25. Тест к теме 25: Системная динамика Дж. Форрестера

1. Что такое системная динамика по Дж. Форрестеру?
  - 1) Тип социальной системы;
  - 2) методология междисциплинарных исследований;
  - 3) состояние социальной системы;
  - 4) развитие социальной системы.
2. Какие переменные в динамической системе выделяет Дж. Форрестер?
  - 1) Подсистемы;
  - 2) уровень системы;
  - 3) состояние социальной системы;
  - 4) темп потока.
3. Что такое цепь обратной связи?
  - 1) Вид коммуникации в системе;
  - 2) механизм, регулирующий уровень системы;
  - 3) структура управления темпом потока.
4. Какие потоки существуют, по мнению Дж. Форрестера, на любом промышленном предприятии?
  - 1) Информация;
  - 2) заказы;
  - 3) власть;
  - 4) денежные средства;
  - 5) оборудование;
  - 6) рабочая сила;
  - 7) инновации;
  - 8) сырье.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процессы управления полностью пронизывают все сферы жизнедеятельности человека. Попытки осмыслить их специфику в рамках социологии или психологии предпринимались не раз. Тем не менее нельзя утверждать, что проблемная область управления изучена до конца. Некоторые управленческие процессы, например, мотивация, коммуникация, планирование исследованы несколько полней, чем остальные, но даже в них есть «свободные места» для научного поиска. Область управления – не только актуальная сфера исследований, востребованная, например, в практике менеджмента, но и то проблемное поле, на котором любой исследователь может найти для себя «нишу» для самореализации.

Автор попытаться представить в курсе в основном общепризнанные концепции, но в то же время наиболее значимые с позиций развития социологии и психологии управления. Конечно же, представленные концепции не исчерпывают всего многообразия учений теории управления, а, скорее, являются ее опорными точками. Законченная работа позволяет читателю и самому автору увидеть недостатки в ее проектировании, и не до конца рассмотренные темы, и неразрешенные вопросы. Все же представляется, что логика и форма изложения материала позволила автору в полной мере представить существующие наработки социологии и психологии управления.

Пользуясь случаем, хотелось бы выразить искреннюю признательность уважаемым рецензентам: кандидату социологических наук, старшему преподавателю Кадничанской М. И., кандидату философских наук, доценту Ивановой Н. Г., кандидату психологических наук, доценту Калинину И. В., а также заведующему циклом «Управление персоналом» кафедры «Экономическая теория» УлГТУ, доктору социологических наук, профессору Займалину Е. И., чьи советы и замечания на этапе подготовки рукописи к изданию позволили несомненно улучшить структуру и содержание работы.

*С уважением, Автор*

Учебное издание

СВЕТУНЬКОВ Максим Геннадьевич

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методический комплекс

Редактор Евдокимова Н. А.

Подписано в печать 30.05.2005. Формат 60×90/8.

Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл.печ.л. 14,00.

Уч.-изд.л. 13,00. Тираж 1000 экз. (1-й завод 1 – 200 экз.) Заказ .

Ульяновский государственный технический университет,  
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.