Федеральное агентство по образованию.

Государственное Образовательное Учреждение

Высшего Профессионального Образования

"Челябинский государственный университет"

Факультет управления

Кафедра менеджмента

Курсовая работа

по курсу "Теория организации"

Развитие организационной науки в трудах отечественных теоретиков

Выполнил:

Проверил:

Челябинск 2007

Содержание

Введение

Глава 1. Тектология А.А. Богданова

Глава 2. Инженерный подход А.К. Гастева

Глава 3. Человеческий фактор в управлении (Н.А. Витке)

Глава 4. Научная организация труда П.М. Керженцева

Глава 5. Влияние законов организации на компанию “Jason"

Заключение

Список использованных источников и литературы

## Введение

У человечества нет иной деятельности, кроме

организационной, нет иных задач, иных точек

зрения на жизнь и мир, кроме организационных.

*А.А. Богданов*

Одной из самых сложных проблем в сознательной деятельности людей является управление работой систем, в которые человек входит в качестве главного составляющего элемента, т.е. организационных систем. Это связано с рядом уникальных свойств, присущих всякой организации. Среди них особое место занимает отсутствие привычных для человека возможностей прямого наблюдения и измерения организации как объекта изучения.

Организационный фактор имел доминирующее значение в жизни общества во все времена и в культуре всех народов. Теория организации призвана дать ключ к усвоению законов и принципов организационных систем, сделать их понятными с точки зрения внутреннего устройства и механизма работы. Особое значение это имеет для современных отечественных организаций, положение которых в условиях рыночной экономики коренным образом меняется. Теперь организация должна самостоятельно формировать цели и задачи, разрабатывать стратегию и тактику развития, изыскивать требуемые материальные и трудовые ресурсы для реализации поставленных задач, решать вопросы создания, слияния и ликвидации структурных подразделений, служб и филиалов, перестройки системы управления организаций и т.п. Другими словами, организация приобретает все черты самостоятельного "организма", борющегося за выживание и комфортное существование в условиях рынка. Это в свою очередь приводит к значительному расширению объема работ, входящих в сферу деятельности менеджера, и значительному усложнению процесса их выполнения.

Практическое применение теоретических положений: законов, закономерностей и сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил в организаторской деятельности - позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы. Оно имеет большое значение для профилактики ошибок, предотвращения потерь и упущенных выгод, возникающих на почве организационной безграмотности. Это особенно важно при проведении крупномасштабных мероприятий, преобразующих сложившиеся организационные формы собственности, хозяйствования и управления, при выработке и реализации новаторских, имеющих долговременные социальные последствия решений.

Теория организации как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, как работающих на предприятиях и в учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных, центральных и местных органах управления. Овладение основами теории организации позволяет видеть любую проблему через систему организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу. Поэтому она полезна и предпринимателям, особенно молодым, еще только пробующим свои силы в бизнесе.

Теория организации является своего рода философией организаторской деятельности. Она вооружает знанием организационных законов, принципов и правил, требующихся для выработки современного организаторского мышления, умения практического осуществления. Знание теории организации служит для выработки навыков системного и комплексного подходов к решению практически значимых задач. Это знание позволяет видеть и анализировать с точки зрения реализации организационных отношений, первопричины успехов и неудач; мысленно комбинировать и соединять для достижения определенных целей разнообразные элементы в целостные образования. Овладение научными положениями теории организации необходимо также для формирования навыков разработки системных концепций с целью выявления и реализации организационных резервов совершенствования постановки дела.

Теория организации не только нужна как фундамент, в котором закладываются общекультурологические, мировоззренческо-методологические элементы подготовки будущего специалиста в области менеджмента, но и дает конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов, знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач.

Целью данной работы является определение основных проблем теории организации, которые рассматривались российскими и советскими учеными.

## Глава 1. Тектология А.А. Богданова

Всеобщая организационная наука (тектология) Александра Александровича Богданова явилась первым научным сочинением, специально посвященным вопросам организации, в котором автор сформулировал основные положения теории организации. Тектология, возникшая в начале нашего века, фактически открыла список междисциплинарных наук и послужила методологической основой для целого ряда других перспективных областей знания, таких как теория систем, системотехника, синергетика, кибернетика, информатика, теория коэволюции.

Дадим определение тектологии. В буквальном переводе с греческого тектология означает “учение о строительстве”. Принципиально важным представляется то, что тектология, в отличие от других наук, имеет произвольный переменный центр координат, или всеобщую точку зрения на мир опыта. Это положение означает, что во всех науках принципиальным становится вопрос организации (упорядочивания элементов, независимо от их природы (физической, химической, биологической, социальной, экономической)). Рассмотрение тектологического (организационного) вопроса позволяет любой науке решать задачи, определенные ее конкретным предметом. По А. Богданову, тектология - всеобщая естественная наука.

Методы тектологии:

общие: индукции (от частного к общему, от фактов к гипотезе), дедукции (от общего к частному, от гипотезы к теореме), аналогий (конкретное знание переносится на наименее изученный предмет),

специализированные: математические, статистические, логические, абстракций, экономические и др.,

организационные: подбора (аналогия с отбором в учении Ч. Дарвина. Подбор - универсальный регулирующий механизм, определяющий развитие комплекса и его приспособление к среде), ингрессии (связывание элементов в систему, комбинирование, “клей”), дезингрессии (дестабилизация системы, распадение, “растворитель”). Организационные методы являются общими для всех наук: естественных, общественных, экономических. Все методы наук, по сути, организационные.

Важное место в учении А. Богданова принадлежит определению элементов и комплексов как организационных единиц и их совокупностей. Элемент - единица комплекса, системы, организации. Комплекс - совокупность элементов.

Комплексы бывают:

1) организованные, целое больше суммы частей. Пример - фирма как совокупность структурных элементов (подразделений), причем совокупность больше, чем механическая сумма элементов. Другим наглядным примером является кооперация (см.1.2): появляющаяся комбинированная рабочая сила является более производительной, чем механическая сумма индивидуальных производительностей труда;

2) дезорганизованные, целое меньше суммы частей. Пример - разбитый большой алмаз. Сумма цен маленьких алмазов (частей целого) во много раз меньше, чем цена одного большого. Другой пример - декооперация, известная эффектом “лебедя, рака и щуки”;

3) нейтральные, целое равно сумме частей. Разделение слитка золота на части. Стоимость частей в этом случае равна сумме целого слитка металла.

Центральной идеей тектологии является идея конъюгации. Это - объединение двух комплексов, находящихся во взаимодействии, при котором их элементы перемешиваются, влияют друг на друга, комбинируются, переходят из одного комплекса в другой. При этом возникают двоякого рода отношения:

организационные (отношения связывания, комбинирования, “клея”), ингрессия. Для экономики это - слияние компаний, поглощение крупными компаниями меньших, создание финансово-промышленных групп (см.9.4),

дезорганизационные (дестабилизация системы, “растворитель”), дезингрессия. Для экономики это - реструктуризация компаний, находящихся в кризисном состоянии, за счет их разделения (см.9.3).

В тектологии различаются следующие виды связей: однородные (симметричные) - части системы выполняют в ней одинаковые функции (производственные подразделения в рамках линейно-функциональной организации, шеренги в строю, горизонтальная интеграция), неоднородные (несимметричные) - части выполняют разные функции в системе (начальник - подчиненный, ФПГ, вертикальная интеграция). Эти связи фактически являются элементами внутренней среды организации (фирмы, предприятия).

Кроме однородных и неоднородных связей (отношений) А. Богданов рассматривает взаимодействие комплексов со средой (внешней) через различного рода регуляторы. В результате такого взаимодействия комплекс обретает равновесие.

Равновесие комплекса - чрезвычайно важная характеристика любой системы. Можно привести примеры из различных областей естествознания. Атом, электрон, протон, нейтрон, живая клетка, клеточная мембрана, ядро клетки и др. - само их существование связано с тем, что они обретают равновесие (находятся в равновесном состоянии с окружающей их средой). Если равновесие нарушается и не восстанавливается, то система в конечном итоге разрушается. Именно поэтому не является вечной ни одна из приведенных выше элементарных систем (комплексов).

Кроме того, А. Богданов говорит о динамическом равновесии, когда в комплексе (системе) происходит уравновешивание сил созидания и разрушения.

Экономические системы не являются исключением из этого правила. Например, в фирме как элементарной экономической системе (комплексе) силы, толкающие ее к разрушению, распадению на более мелкие составляющие (одна из возможных причин - корыстные интересы руководителей или каких-то иных групп персонала), уравновешиваются силами, направленными на сохранение фирмы (одна из возможных причин, вызывающих к действию силы такого направления, - единство технологической цепи).

Таким образом, комплекс, находящийся в динамическом равновесии в данный момент времени имеет равнодействующую силу, равную нулю (или близкую к нулю). Подробно в данном учебном пособии будет рассмотрен жизненный цикл организации (2.6), который фактически своей методологической основой имеет теорию обретения равновесия комплекса со средой.

В силу высказанных соображений все четыре вопроса теории организации самым непосредственным образом связаны с обретением комплексом динамического равновесия как условия его существования. Решение первого вопроса фактически позволяет определить условия равновесия комплекса со средой (в статике). Разрешение второй проблемы дает возможность добавить к предыдущему анализу условия равновесия с учетом равнодействующей силы, возникающей внутри организации (комплекса). Третий вопрос теории организации фактически конкретизирует и дополняет условия равновесия с учетом упорядочивания элементов внутри комплекса на основе других подходов к элементарной единице организации. И только разрешение четвертой проблемы теории организации позволяет непосредственно перейти к динамическому равновесию комплекса со средой.

Тектологический подбор по А. Богданову определяет развитие комплекса и его приспособление к среде. Предлагается следующая структура подбора: объект подбора - то, что подвергается воздействию среды; деятель (фактор) подбора - то, что действует на объект основа (базис) подбора - та сторона объекта, от которой зависит его сохранение или устранение. Экономический пример: фирма - внешняя среда - способность фирмы к адаптации. Можно говорить, присоединяясь к словам А. Богданова, и об эволюции животных и их приспособлении к окружающей среде. Небезынтересно будет вспомнить и пример с эволюцией человека, рассмотренный во введении.

Виды тектологического подбора: естественный (без человека - саморегуляция в экономической системе), искусственный (при помощи человека - макроэкономическое регулирование, планирование в фирме), внутренний (способ упорядочивания элементов организации), внешний (определение границ и размеров организации), консервативный (сохранение или несохранение организации), прогрессивный (см. ниже тектологическом прогрессе и тектологическом регрессе).

Теперь мы можем сформулировать тектологические законы:

1) закон наименьших - устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент. Данный закон относится к ингрессионным комплексам (соединение, комбинация, “клей”). Пример - разрыв цепи в наиболее слабом месте, звено, за которое можно вытащить всю цепь в экономике, фирма - также хороший пример с точки зрения вопроса об устойчивости на основе определения слабого звена;

2) закон расхождения - комплексы расходятся, различаются между собой в силу первичности неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием несходных изменений. Всякая закономерная тенденция может быть парализована другими закономерными тенденциями (тенденции и контртенденции в экономике, например, объективная тенденция усреднения норм прибыли, в основе которой конкурентное начало, ослабляется или парализуется контртенденцией, в основе которой монополистическое начало, приводящее к присвоению капиталами-монополиями на устойчивой основе прибыли выше средней).

За всяким многообразием следует искать сравнительное единообразие, от сложного переходить к простому, от многообразия мира - к его модели. При разрыве связей следует учитывать заранее неизбежное расхождение обособившихся частей.

Необходимо отметить, что принцип расхождения применяется в прямом смысле: когда расхождение желательно, оно - задача (см. ниже тектологический акт), когда нежелательно - его необходимо преодолеть.

Следующая проблема - определение структурной устойчивости комплекса. Различают слитную и четочную структуры (примеры - централистский тип организации и федеративный). Во втором случае - больше “сопротивления” внешней среде, так как организация имеет с ней большую “границу” соприкосновения.

Слитная структура благоприятна для сохранения комплекса при отрицательном подборе, четочная - при положительном (неблагоприятные условия внешней среды или благоприятные). В условиях кризиса слитные структуры организации устойчивее за счет мобилизации централизующего начала (см. теорию реструктуризации компаний в 9.3). В нормальных условиях централизм может действовать с отрицательным знаком, так как возможны замедление технического процесса и бюрократизация внутрифирменной среды.

Чем больше равномерность связей, тем больше слитность (устойчивость) комплекса. Сравним конкурентный и монополистический рынки. Конкурентный - устойчивее. Монополистический требует регулирования извне. У монополистического рынка больше соприкосновений с внешней средой? Нет, но больше неравномерность связей (существование двух народнохозяйственных анклавов - монополистического и структурно-больного).

Организационные формы: эгрессия, дегрессия, ингрессия.

Эгрессия - вид связи между комплексами, когда она носит централистский характер (пример - солнечная система или любая другая космогоническая система с центром). В экономической системе - это иерархия сверху вниз (например, фирма как вертикальное сочетание элементов).

Дегрессия - организационная форма, обеспечивающая защиту и сохранение формы более высокого уровня организации (черепная коробка по отношению к мозгу). В экономической системе - иерархия “наоборот" (вертикальные связи наоборот).

Ингрессия - соединение, связывание, комбинирование (см. выше). В фирме - горизонтальные связи между элементами.

Ингрессия собирает организацию. Эгрессия - концентрирует.д.егрессия - фиксирует организацию.

Пример таких организационных форм у А. Богданова - патриарх и община. Налицо эгрессия - централистский тип организации, но имеет место соединение с дегрессией, так как община - условие сохранения организации более высокого уровня - вождя.

Можно рассмотреть и линейно-функциональную, да и дивизиональную структуры фирмы с точки зрения различных уровней управления в компании. Другой пример - фирма как условие сохранения руководства (менеджеров) и собственников.

Следующая проблема - тектологические кризисы. По А. Богданову, они - явления универсальные (вспомним цикл деловой активности, цикл фирмы, цикл жизни товара и др., живая, неживая материя - цикл и кризис). Кризисы представляют собой дезингрессии (“растворители” организации, распад и проч.) или нарушение полных дезингрессий.

Первый тип кризиса - тип Д (капля распадается на две, отпочкование от фирмы самостоятельных юридических и хозяйственных субъектов, реструктуризация фирмы). Второй - тип С - соединение двух капель воды (слияние, поглощение фирм, создание ФПГ).

Простая последовательность фаз кризиса - ДС, сложная - ДССД. Пример первой последовательности - капля воды, второй - рождение ребенка, множественное приспособление к среде, установление определенного равновесия со средой. В экономической системе: жизненный цикл организации - ДССД - возникновение - становление - развитие - умирание или переход в новое качество (подробнее см.2.6).

Образование новой организационной формы в результате взаимодействия систем (комплексов) происходит в рамках тектологического акта. Фазы образования новой организации: неопределенная - конъюгационная (начальное соединение комплексов), фаза системных дифференциаций (возникновение новых дифференциальных образований), фаза системной консолидации (дифференцированные образования объединяются в единое целое (новое) - заключительная фаза тектологического акта).

Проще фазы тектологического акта (именно такие понятия мы и будем использовать) можно описать следующим образом:

1) постановка задачи (появилось что-то новое, что необходимо осмыслить;

2) определение сущности задачи (необходимо что-то организовать или внести изменение в организацию);

3) разрешение задачи (последовательное прохождение этапов решения задачи, консолидация новой системы).

Можно рассмотреть фирму с точки зрения тектологического акта:

1) конъюгация - решение проблем размера и границ организации,

2) системная дифференциация - определение внутрифирменной структуры,

3) консолидация - сложившаяся фирма как единство размеров, границ и структуры.

Структурный прогресс и структурный регресс. В рамках решения данной проблемы А. Богданов рассматривает два вида критериев:

1) виды организованности - количественная, например, рост размеров фирмы, структурная (качественная), например, рационализация внутрифирменной структуры и 2) достижение организованности (сочетание количественных и качественных видов организованности, их соотношение). Пример: рост бизнеса приводит к изменению структуры фирмы и, в свою очередь, изменение структуры фирмы может стать источником роста ее производства. Причина и следствие здесь меняются местами.

Таким образом, все способы изменения структуры организации - реинжениринг корпораций, эволюционные способы перестройки организационной структуры с использованием реинжениринговых технологий, сетизация и основные способы организационного проектирования - построение организаций на основе трансакционных издержек, на основе выделения финансовых подразделений, а также реструктуризация компаний, находящихся в кризисном положении, слияние, поглощение фирм и создание ФПГ - все это в случае достижения целей, поставленных менеджерами, является проявлением (примерами) тектологического (организационного) прогресса, а в случае недостижения поставленных менеджерами целей становится примерами тектологического (организационного) регресса. Это, по нашему мнению, подтверждает практическую значимость тектологии А. Богданова и возможность использования ее категориального и методологического аппарата для решения конкретных проблем теории организации.

## Глава 2. Инженерный подход А.К. Гастева

Алексей Капитонович Гастев (1882-1938), видный деятель нотовского движения в Советской России, организатор и директор Центрального института труда (1920-1938), член Совета по научной организации труда при НК РКИ СССР, участник революционного движения (член РСДРП с 1901 г), пролетарский поэт. Окончил городское училище и технические курсы в Суздале, поступил в Московский учительский институт, откуда был исключен за политическую деятельность, неоднократно подвергался арестам и ссылкам, до 1917 г. находился на нелегальном положении. В этот период эмигрировал во Францию, где учился в Высшей школе социальных наук (Париж) и работал на заводах.

В 1917-1918 гг. А.К. Гастев - секретарь Союза металлистов Петрограда, управляющий предприятием, журналист. Назначен председателем Комитета стандартизации при Совете труда и обороны (1932 г), ответственный редактор журналов "Организация труда", "Установка рабочей силы", "Вестник стандартизации". В 1938 г. - репрессирован, погиб, в 1957 г. - реабилитирован.

Фигура А.К. Гастева интересна как пример человека, искренне воодушевленного пролетарской революцией, каждую минуту своей жизни искавшего способ быть полезным трудовому народу своей родины.

Гастев разделял идеологию объединения "Пролетарская культура", правда, в отличие от лидера Пролеткульта А.А. Богданова, который боролся с метафизикой, фетишизмом во всех формах, А.К. Гастев считал, видимо, что трудящимся необходимы идолы, нужна новая форма религии, взамен утраты веры в христианского бога. Религия необходима как способ объединения пролетариата, способ сделать жизнь осмысленной, ибо в основной своей массе рабочий класс - люди малограмотные или совсем неграмотные, они не смогут сразу освоить непростые истины марксизма. Так, например, в стихотворении "Чудеса работы" (1918) описаны ощущения работников, которые, приходя на завод, в котельный цех, воспринимают его как храм, а процесс труда - как переживание чуда (Гастев, 1971).

Поэтическое творчество Гастева воспевало идеалы пролетарского единства, гордость трудового человека, создающего полезный для общества продукт. Так, сборник "Машина" (1913) составляют стихи, в которых лирический герой восторгается заводскими гудками (собирающими рабочих по утрам, к началу смены) - символами пролетарского единения, заводскими воротами, балками, рельсами, кранами, молотом (Гастев, 1971). Интересно, что объектом поэтического вдохновения оказывается тот самый "Молох", который у А.И. Куприна (1896) является символом капиталистической фабрики, вообще капитализма, "пожирающего" работников - как своих неизбежных жертв.

Программа научной и практической деятельности ЦИТа отражена в статьях "Наши задачи" (1921) и "Социальное знамя ЦИТа" (1925). Конечная цель ЦИТа - проектирование высокопроизводительных трудовых процессов, предприятий в Советской республике, содействие повышению общей и трудовой культуры населения, производство работников необходимой квалификации в нужных стране масштабах. Реализация указанных задач - дело "социальной инженерии", которая должна выработать проект "социально-инженерной машины" как научно обоснованный вариант технологии производства необходимых "рабочих типов". Подготовленный работник отличается воспитанными у него "оргамоторными установками", обеспечивающими "биоустановочные стандарты". "Инструктор-дирижер", или "педагог-машинист", управляет "социально-инженерной машиной", производящей (так же закономерно, как станок-автомат производит заданные детали) работника с заданными параметрами - биоустановочными стандартами (Гастев Ю., 1973).

Термины "машина", "социальная инженерия" имеют не только метафорическое значение, речь идет, по сути, о создании научно обоснованной технологии производственного обучения, гарантирующей заданный результат. В середине 60-х гг. аналогичные по содержанию проекты американских психологов Б. Скиннера и Н. Краудера получили название "программированного обучения".

Вполне вероятно, что А.К. Гастев разделял не только идейную направленность вождей и идеологов "Пролетарской культуры", но и положения "Всеобщей организационной науки" А.А. Богданова, его организационную точку зрения, что проявилось как своеобразный вариант системного мышления. Так, Гастев видит много общего в жизнедеятельности всего предприятия, в труде рабочего, обслуживающего машину, в работе машины. Рабочий за станком - аналог труда директора предприятия, самого рабочего он представляет как устройство сложной машины, в котором имеются свой мотор, система энергоснабжения, система передачи скорости, отдел установок, отдел учета и контроля, отдел управления, своеобразные шаблоны-направители. Научное исследование призвано выявить законы эффективного выполнения трудовых действий в целях рационализации труда и создания технологии производственного обучения. Гастев с большим уважением относился к работам Ф.У. Тэйлора, но видел слабость его "научного менеджмента" в неразработанности методики обучения работников рационализированным способам труда. Таким образом, отсутствие научно обоснованной технологии подготовки рабочих оказывалось существенным тормозом в реализации принципов научного управления.

Инженерный подход к производству квалифицированных кадров сочетался у Гастева с поэтическим отношением к труду, человеку труда. Модель работающего человека для Гастева - это не просто живая машина, это самая совершенная из возможных машин, машина, способная к самосовершенствованию, обладающая замечательным регулятором - мозгом. Человек полон возможностей, он не статичен в своих свойствах, напротив, он может достичь чудес мастерства. Для этого нужно желание, настойчивость и помощь со стороны науки, которая должна найти рациональные приемы работы и создать эффективные технологии обучения им.

Гастев как опытный революционер-агитатор создает легкие для запоминания формулы культуры труда, обращенные к сознанию рабочих, стремится воодушевить их осмысленным участием в общем труде, в работе над собой. Гастев считал преждевременной деятельность зарубежных и отечественных психотехников, которые пытались содействовать оптимизации труда через сортировку подходящих работников, их подбор. Тезис об устойчивых индивидуальных различиях казался ему недостаточно научно обоснованным, он игнорировал различия людей и подчеркивал всемерно роль тренировки, воспитания нужных умений, развития.

Справедливости ради следовало бы отметить, что стремление всех людей воспитать как быстрых, точных, управляемых, послушных работников, задача переделки человека, отрицающая, по сути, устойчивые своеобразные свойства людей, важные для профессионального успеха, - отражали волюнтаристскую позицию игнорирования научных данных, близкую позиции Т.Д. Лысенко в биологии в 30-50-е гг.

"Это будет", а не "есть уже" потому, что рабочие традиционно либо хранили секреты своего мастерства (из эгоистических побуждений - не делились с другими результатами высокопроизводительного труда), либо из чувства солидарности не демонстрировали полностью своих умений (чтобы рост продуктивности труда не приводил к снижению расценок, либо сокращению количества рабочих мест), то есть необходимо изменение отношения рабочих, к труду, которое грядет за социальными революциями.

Программа задач ЦИТа, ориентированных Гастевым в начале 20-х гг. на научное изучение рабочих движений, приемов и обучение им, осуществлялась в научных лабораториях, где проводился тщательный анализ трудовых движений с использованием циклографии, кино - и фотосъемки. Здесь начинал работать выдающийся советский физиолог Н.А. Бернштейн. Наряду с физиологической лабораторией были созданы сенсорная, педагогическая, психотехническая и др. К 1925 г. при ЦИТе было организовано акционерное общество "Установка", которое по заказам предприятий проводило массовую подготовку кадров рабочих специальностей (для текстильной, строительной, металлообрабатывающей промышленности, водителей автомобилей, летчиков и т.д.). По всей стране были созданы филиалы общества "Установка". Инициаторами создания Общества были ВЦСПС, НКТ и Бюро правлений железных дорог, позже и ВСНХ (1965).

Общество "Установка" организовывало курсы для обучения новым профессиям, переобучения, подготовки инструкторов обучения на местах. Другой важной формой работы общества было консультирование предприятий и организаций по вопросам рационализации управления.

Начиная с 1930 г. ЦИТ свертывает широкую сеть (порядка 60) своих учебных комбинатов, так как к этому времени в стране была развернута сеть школ фабрично-заводского ученичества (ФЗУ). В центре внимания ЦИТа оказывается проблема проектирования рабочего состава, совершенствование организации труда и производства по заказам отдельных предприятий (Гастев, 1972).

Под руководством Гастева была создана система экспертизы существующей производственной организации, а также организационного проектирования трудовых постов, участков производственного процесса, включая всю цепочку технологии производства от заготовительных цехов до выпуска готовой продукции и управленческих структур. При этом реализовались идеи тектологии о прогрессивном развитии и функционировании организаций, закон минимальных звеньев, выявлялись огромные резервы повышения производительности; неизменно подчеркивалась роль точного распределения функций работников, их квалификации, способа взаимодействия. Таким образом, опыт ЦИТа может служить примером исследования и экспертизы типов производственных организаций, организационного проектирования, проектирования требуемой квалификации, путей профессионального роста и продвижения производственных кадров в зависимости от тенденций развития техники и технологии предприятия (Гастев, 1972).

Опыт ЦИТа оказал неоценимую услугу становлению промышленности СССР, укреплению его военного потенциала. Так, еще в 1931 г. на основе военного отдела ЦИТа был создан Военный институт труда, техники и кадров (1965). В целом за период 1921-1938 гг. силами сотрудников ЦИТа "было подготовлено в 1700 пунктах страны свыше полумиллиона квалифицированных рабочих двухсот специальностей. ЦИТ подготовил также свыше 20 000 инструкторов производственного обучения, консультантов по НОТ" (1965).

Для современной психологической науки наследие Гастева и его сподвижников по ЦИТу - образец построения моделей организаций и ее звеньев, вплоть до деятельности отдельных субъектов труда; это вклад в теорию организаций и организационную психологию, психологию управления, психологию труда.

## Глава 3. Человеческий фактор в управлении (Н.А. Витке)

В первой половине 20-х гг. широкое распространение получила концепция человеческого фактора в управлении, сформулированная новой научной школой. Ее лидер - крупный организатор нотовского движения в СССР, руководитель отдела нормализации НК. РКИ Николай Андреевич Витке. Выдвинутая концепция вызвала, как будет показано, резкую критику со стороны Е.Ф. Розмирович и ее коллег, в результате которой витковцы были вынуждены отступить. С тех пор взгляды Н.А. Витке и его единомышленников (Я.С. Улицкого.Р.С. Майзельса, С.Д. Стрельбицкого и др.) все более предавались забвению, и в настоящее время они, по существу, совершенно неизвестны.

Нужно ли сейчас вновь говорить о школе Н. Витке, имеет ли она право стать объектом исследования? Внимательное изучение его основных произведений, а также адресованной этим работам критики позволяют сделать вывод, что по целому ряду интересующих нас вопросов автор высказал глубокие, имеющие непреходящую ценность суждения. Аналогичные идеи, кстати говоря, были положены в основу американской концепции <человеческих отношений> (Э. Мэйо) и апробированы в ходе знаменитого хотторнского эксперимента. Но подход Э. Мэйо был сформулирован на рубеже 20-30-х гг., т.е. хронологически даже несколько позже, чем это сделали советские ученые. Только исключительно небрежным отношением к собственному историческому опыту можно объяснить факт нашего столь легкого расставания с приоритетом советской науки в данной области.

Итак, присмотримся повнимательнее к воззрениям Н.А. Витке. Как уже понял читатель, в самом начале 20-х гг., когда идеи научной организации труда и управления находились в стадии <первоначального накопления>, представления о НОТ были самыми разноречивыми. И это понятно, ибо, с одной стороны, еще не было никакого собственного опыта, который мог бы быть облечен в какие-либо точные научные формулировки, с другой же стороны, и буржуазная научная литература (включая работы Ф. Тейлора, Г Форда, А. Файоля и др.) не дала ясного ответа на вопрос о том, что же такое научная организация труда и управления. Отмечая пестроту существовавших взглядов, один из представителей социального толкования НОТ Р.С. Майзельс писал: Это слово (НОТ. - Э. К) широко шагает по нашим учреждениям, и в каждом из них получает иное содержание, иной костюм. В одном оно представляется в виде глубокого старца, одетого в мантию средневекового алхимика с волшебным камнем в руках, прикосновение которого превращает все предметы в золото; в другом оно принимает образ легкомысленного и шаловливого Меркурия, который во всякий момент не прочь угнать золоторунных овец из-под самого носа Юпитера; в третьем оно рисуется в виде маститого ученого, который что-то думает, творит, создает но что никакого отношения к практической работе учреждений не имеет.

По единодушному мнению представителей школы Н.А. Витке, резко отличающемуся от мнения большинства советских нотовцев, в системе НОТ следует различать два основных направления. Первое из них занимается рационализацией трудового процесса, осуществляемого отдельным человеком во взаимодействии с вещественными факторами производства. Это - собственно НОТ. Однако всякий работник. находится в неразрывной связи с другими работниками, и здесь также возможна и необходима рационализация - рационализация взаимодействий человека с человеком. Этой областью должно заниматься второе направление, названное авторами НОУ - научная организация управления. На нем-то и сконцентрировали они свое внимание.

НОУ как разновидность НОТ имеет своим предметом взаимодействия людей друг с другом в общем трудовом процессе. На основании их исследования, НОУ и должна устанавливать наиболее рациональные способы и приемы влияния на взаимоотношения сотрудников с целью достижения оптимума в работе.

Особенно интересны в этом плане рассуждения Н.А. Витке. По мнению автора, с развитием производства, его концентрацией (используя его термин - с развитием <индустриализма>) возрастает роль и значение управлениям им. Если в эпоху господства мелкого хозяйства, рассуждает Н. Витке, управление носило чрезвычайно примитивный характер, то в эпоху <индустриализма> оно становится важным вопросом. <Индустриализм>, полагает он, приводит к организационному кризису, который состоит <в том, что современная, массовая, коллективно-трудовая (кооперативная) по природе своей организация уже не может управляться традиционными методами индустриализма, перенятыми от мелкого хозяйства... >. Выход из этого кризиса автору видится в назревании <организационной революции>, простирающей <свое влияние не только в отношении предмета к предмету и человека к предмету, но и в отношении людей друг к другу в производственном процессе... > Причем главным здесь Н. Витке считает целесообразную организацию людей в их взаимоотношениях как участников единой трудовой кооперации. Отсюда ясно, что автор четко различает два вида управления - людьми и вещами и свое внимание акцентирует на управлении людьми.

Управление, - формулирует он, - состоит в целесообразном сочетании людских воль (отнюдь не интеллектов) и через их посредство различных орудий для достижения определенных, свойственных данной организации целей>.6 Суть управленческой деятельности заключается в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели.

В отличие от многих своих современников, тяготевших к технократическим и делопроизводственным подходам, витковцы аргументируют необходимость социальных исследований управления. <Прежде всего надо отрешиться от грубой предметности мышления>, - писал Н.А. Витке, подчеркивая, что так же, как товар - не кусок сукна, а определенное отношение, управление - не просто документы, архивы, учетные системы, справки и т.д., но прежде всего <определенная система социально-трудовых отношений, а потом уже груда предметов>. Несомненно, подобная постановка вопроса преодолевала ограниченность преобладавших в то время организационно-технических и функциональных концепций управления.

Нет, Н.А. Витке и его школа не отрицали важности функционального анализа. Вслед за известным французским теоретиком А. Файолем советские авторы также выделили 5 основных функций управления: предвидение, организация, распоряжение, координирование, контроль. Однако, подчеркивая важное значение этого учения, советские авторы вместе с тем резко выступили против распространенной и в советской теории и практике управления своеобразной <схемоманни> и фетишизации функций. Они метко указали на опасность гипертрофии функционального подхода, приводящей к разобщенности управления, к так называемой <функционалке> - опасной болезни управленческого организма.

В противовес витковцы развивали идею целостного подхода к управленческой деятельности: <До сих пор, - писал Н. Витке, - безраздельно господствовал... подход: каждая отрасль н часть управленческого дела выступала сама по себе, как нечто целое и в себе замкнутое, вне общего контекста и связи>. Но все это лишь <отдельные клочки и обрывки, дробные осколки управленческого дела... заслоняющие весь горизонт... >. С таким подходом, справедливо отмечал автор, надо покончить. <Нужно понять его (управление. - Э. К) как единый и целостный процесс... где каждая часть работает на другую в тесной связи с другой. Отдельные проблемы управленческого дела - не самостоятельные единицы, складывающиеся в простую арифметическую сумму. Они объединены не механически, но органически, как части и стороны единого управленческого процесса>. Вряд ли можно переоценить значение приведенного толкования, являющегося сегодня опорным положением теории управления.

Но автор не ограничился одной лишь декларацией этой важнейшей методологической посылки. Органическое объединение управления, считал Н. Витке, достигается с помощью особой функции - административной, связывающей все другие участки управленческой работы воедино. Выделение административной функции - краеугольный камень теоретических построений Н.А. Витке. С развитием и усложнением производства ее значение, по автору, возрастает, в связи с чем выделяется специальная группа лиц-администраторов. <Современный администратор, - пояснял Н. Витке, - это прежде всего социальный техник или инженер - в зависимости от его положения в организационной системе, - строитель людских отношений. Чем выше его положение в служебной иерархии, чем больше численный состав работников, объединяемых администратором, тем больше в его непосредственной работе выступает деятельность административная за счет материально-технической>.

По глубокому убеждению автора, существо организационно-административной работы состоит в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах, в создании так называемого <духа улья>. <Сами по себе, - рассуждает он, - ни самая точная распланировка производственного процесса, ни самая идеальная регламентация служебных функций, ни самая механизированная регулировка... не способны создать эффективную организацию. Против воли людей или даже при отсутствии этой воли не сложить социально-трудового автоматизма... не создать социально-трудовой организации: аппарат будет безжизненным>.

Многие, очень многие рекомендации представителей социальной школы управления 20-х гг., касающиеся стиля руководства, логики действий руководителей, этики их взаимоотношений с коллективом, могли бы с успехом использоваться и современными организаторами производства, но, к сожалению, сегодня приходится либо вновь <изобретать велосипеды>, либо обращаться к зарубежному опыту и, таким образом, преодолевать сложившееся историческое отставание в этой области. Не здесь ли кроется одна из причин того, что до последнего времени пышным цветом расцветали волюнтаризм, административный произвол, бюрократические извращения? Между тем тогда, в 20-е гг., была поставлена задача выработать <схематический образ управляющего общественным предприятием>.13 Этого настоятельно требовала сама жизнь, практика хозяйствования первой в мире страны, вставшей на путь социализма и остро нуждавшейся в новых организационных силах.

Трудно переоценить роль руководителя в системе управления, успех функционирования которой во многом определяется его способностями, навыками, опытом, умением вызвать к жизни энергию и запас душевных сил всего коллектива. Ведь руководитель - это социальный лидер, организующий и управляющий человеческими массами. Он должен убедить всех в важности и необходимости дела и заразить сложный аппарат воодушевлением и энергией. Он должен сбить воедино, согласовать между собою отдельные разрозненные действия организационной машины. Его задача - социально-конструктивная. <Любой коллектив, - писал Н. Витке, - ... имеет в основе своего поведения те или иные законы социально-психологического порядка. Установив эти законы и овладев ими, можно конструировать этот коллектив так, чтобы он действовал с максимальной целесообразностью, как подлинный социальный аппарат>.

Особое значение представители социальной школы придавали такому компоненту стиля руководства, как умение работать с людьми, сотрудничать с коллективом, принимать коллективные решения, отвергающие какую бы то ни было келейность, основывающиеся на полной гласности, взаимопонимании и взаимоуважении. Концепция советских исследователей, в соответствии с которой управление производством есть по сути своей руководство людьми, а не машинами, оборудованием, техническим прогрессом и т.п., и только через людей, трудовые коллективы осуществляется воздействие на протекающие производственные технико-технологические процессы и решаются все без исключения социально-экономические задачи, в полной мере отвечает самым современным представлениям. Только такое понимание вопроса о роли человеческого фактора и может обеспечить сегодня устойчивый успех в реализации идей коренной перестройки системы управления экономикой.

Что же нужно для того, чтобы стать подлинным социальным лидером? Прежде всего - располагать к себе подчиненных, постоянно учиться у них и в самом широком смысле слова пользоваться их энергией. Очень много руководителей, отмечали Н.А. Витке и его сторонники, обязаны своим успехом главным образом готовности выслушивать мнения других и проверять чужие взгляды.

Чтобы расположить к себе сотрудников и пробудить их инициативу, необходимо каждое предложение сотрудника внимательно рассматривать и обязательно сообщать ему причины, если предложение не принято, и поощрять, если оно принято.

Вместе с тем руководитель должен создать в коллективе атмосферу всеобщей дисциплины. Он сам должен быть деятельным и энергичным, способным увлечь за собой людей. В своих действиях он должен соблюдать строжайший порядок, регулировать свои привычки, организовывать свою волю, свое отношение к людям, отдавать отчет в своих обязанностях, уметь заставить уважать себя и свои права. Строжайшего порядка он должен требовать и от своих подчиненных, но одновременно быть для них всегда доступным.

И Н.А. Витке и его сторонники постоянно подчеркивали значимость авторитета руководителя. Речь идет о подлинном авторитете, основанном не на страхе подчиненных, а на действительном уважении, которое руководитель может только заслужить, но не <декретировать>.

Коллективу всегда импонирует руководитель, способный справедливо оценивать результаты труда сотрудников, поощрять гласность, критику и самокритику, уважать личность каждого подчиненного и доверять ему, воспринимая его прежде всего как соратника по общему делу. Люди резко отрицательно относятся к руководителю, имеющему <любимцев>, допускающему протекционизм, назначение на должность по признакам приятельских отношений и родственных связей. Только справедливое отношение к каждому способно внушить подчиненным доверие к руководителю, фаворитизм же отталкивает людей, всегда желающих быть по достоинству оцененными, сеет в коллективе рознь, недоверие, что, естественно, не способствует дружной, согласованной работе.

Еще отвратительнее, если руководитель вводит в обычай (или даже просто терпит) систему доносов, осведомительства, взаимной слежки подчиненных, полагая при этом, что таким образом легче будет избежать злоупотреблений и установить надежный контроль. Путь должен быть принципиально иным. Не система осведомительства, а обстановка полной гласности, открытости и критики укрепляет авторитет руководителя. И если каждому члену коллектива хорошо известно, что при добросовестной, конструктивной критике, пусть даже резкой, не будет допущена репрессия с чьей бы то ни было стороны, то не нужно будет опасаться открыто говорить о замеченных ошибках, да и осведомленность руководителя только выиграет.

Для того, чтобы быть подлинным лидером, руководитель должен иметь сильный характер, твердую волю и определенные взгляды, он должен четко знать, чего хочет, к чему стремится, и все в коллективе должны это чувствовать. Его распоряжения должны быть точны и определенны.

Важная черта хорошего руководителя - умение, не стесняясь, признать свою ошибку. Попытка, продиктованная чувством ложного стыда, свалить ее на другого гораздо больше подорвет его авторитет, чем сам факт ошибки.

Одним из главных качеств руководителя является его умение подбирать людей в соответствии с делом, четко распределять их обязанности и умело ими руководить, согласовывая их действия.

Абсолютно необходимы руководителю, по мнению школы Н.А. Витке, н такие качества, как безукоризненная честность и правдивость. Где нет убеждения в честном отношении руководителя к делу и к подчиненным, там не может явиться у последних преданность интересам своего предприятия. В сочетании с твердостью, сердечностью и доброжелательностью в отношениях с сотрудниками это качество обеспечивает директору незыблемый авторитет.

Особое значение придавалось умению руководителя делегировать полномочия, т.е. наделять сотрудников коллектива свободой действий в решении тех или иных вопросов путем передачи им своих полномочий. Один из <смертных грехов> многих руководителей в том и состоит, что они пытаются замкнуть на себе буквально все управление, узурпировать права руководителей всех нижележащих уровней. Естественно, что даже при самых феноменальных способностях такие руководители заведомо обречены на провалы в работе, неудачи, объективно обусловленные ограниченными пределами физических и психических возможностей отдельного взятого человека, пусть даже выдающегося. Необходимо, отмечали авторы, отрешиться от веры в собственную непогрешимость, преодолеть ошибочную осторожность руководителей, покоящуюся на предубеждении, что подчиненные не способны выполнить ту или иную работу нередко лучше их самих.

Делегирование полномочий основывается на доверии к сотрудникам и имеет своей необходимой предпосылкой решительную децентрализацию управленческих функций, сопровождаемую предоставлением подчиненным максимальной самостоятельности в выборе способов решения поставленной задачи.

Следует избегать, предупреждали авторы, <мелочных> распоряжений, досконально регламентирующих деятельность подчиненных. В противном случае работник привыкает каждую часть дела исполнять по указке, <его мозг перестает интересоваться работой... Появляется безразличное отношение к делу>. Кроме того, <мелочные> распоряжения <нервируют сотрудника и нарушают нормальный ход дела>.

Однако одного простого делегирования полномочий недостаточно. Нужно, по мнению Н.А. Витке и его школы, создать атмосферу их принятия, что, конечно, не может быть достигнуто приказом. Такая атмосфера предполагает осознание своей роли и необходимости своего участия в процессе. Для этого следует будить инициативу в своих ближайших сотрудниках, требуя и наблюдая, чтобы это же делалось и ниже, на всех <этажах> управления.

Важнейшим слагаемым демократического стиля управления, как отмечали авторы, является уважительное отношение к подчиненным. К сожалению, такое отношение до сих пор не стало нормой для многих руководителей. Как много еще горьких и справедливых сетований на оскорбительные действия руководителей, их беспричинное хамство в обращении, грубость, камуфлируемую требовательностью. Все это создает у людей горькое чувство неудовлетворенности, постоянно минорное настроение. Незаслуженные обиды порождают высокую текучесть кадров и, вполне понятно, не способствуют продуктивному труду, и никакими ссылками на талант администратора нельзя оправдать <философию> грубости. Действенная активизация человеческого фактора возможна лишь там и тогда, где и когда руководитель уважает достоинство человека, щадит его самолюбие, дает возможность по-настоящему раскрыться всем его потенциям.

Любопытно и утверждение авторов о том, что свидетельством достигнутой системой управления идеальной высоты автоматизма является возможность безболезненного выбытия из коллектива самого руководителя на продолжительное время без ущерба для дела. Эксперименты настоящего времени, проведенные в США, подтверждают правильность этой мысли.

Таким образом, из многочисленных высказываний авторов социальной концепции управления перед нами вырисовывается портрет руководителя демократического типа, умеющего спаять всех членов коллектива единым и общим стремлением к быстрейшему и лучшему достижению поставленных целей. Главную задачу руководителя авторы усматривали в том, чтобы вдохнуть новый приток энергии, дать общий темп, согласовать работу данной части, отдела с другими и убедить всех в важности и необходимости дела. Руководитель должен высвободить инициативу, настойчивость, изобретательность своих сотрудников. Только тогда достигается наибольшая продуктивность, когда вся масса сотрудников приведена в действие, выбита из своей инерции, когда настойчивыми усилиями управляющего удается привести в действие мощный мотор изобретательности всего коллектива. Нужно ли говорить, что демократический стиль, за который ратовала школа Н.А. Витке, в наибольшей мере соответствует природе социалистических производственных отношений, способствует формированию творческой атмосферы в трудовых коллективах, побуждает всех к инициативному исполнению своих функций, к постоянному поиску резервов повышения эффективности.

К сожалению, на рубеже 20-30-х гг. утвердился иной, жестко авторитарный стиль руководства, командно-силовые методы воздействия на подчиненных со свойственными им такими нравственно-психологическими характеристиками, как грубость, чванство, пренебрежительное отношение к мнению членов коллектива, рассматриваемых по существу лишь как слепых исполнителей воли управляющего. Иными словами, все большее распространение на практике получил тот стиль руководства, против которого всем своим существом была направлена концепция человеческих отношений.

Этот стиль оказался удивительно стойким и живучим. Но объяснять его существование в наши дни только одной <унаследованностью>, очевидно, недостаточно. Питательной средой для его самовоспроизведения является административная система управления, при которой на первый план выдвигается озабоченность руководителя тем, как подчинить деятельность возглавляемого им коллектива задаче сохранения и укрепления своей власти. Это стремление может становиться главным, тогда оно приводит к своеобразному перерождению <чистого> авторитарного стиля в командно-бюрократический стиль руководства с характерными для него отрывом исполнительной власти от интересов и воли коллектива, преобладанием формальностей над существом дела, т е. подменой живого дела бумаготворчеством, подавлением инициативы трудящихся и, наоборот, поощрением слепой исполнительности и личной преданности.

Сегодня подобным методам и стилю руководства объявлена непримиримая борьба, и это обстоятельство заметно акселерирует потребность в тщательном изучении взглядов видных пионеров советской управленческой мысли.

Значение административной функции, по мнению Н. Витке, настолько возрастает, что создается возможность поднять последнюю на высоту науки управления как целостной системы знаний о <рациональном построении и руководстве трудовыми коллективами индустриального общества>. Автор не переоценивал достигнутых успехов в деле формирования этой отрасли знания, часто называемой им <социальной инженерией>. <Она только складывается. Еще нет цельного и широкого здания. Налицо лишь отдельные постройки да груда разрозненных кирпичей>. В вопросе о том, какой же должна быть новая наука - теоретической или исключительно прикладной, Н. Витке проявил определенную глубину. Он понимал недостаточность одного лишь абстрактно-теоретического подхода, когда работа <над обобщением становится самодовлеющей целью> и порывается живая связь учения с реальной практикой. Однако такой же крайностью, отмечал он, является и чрезмерный практицизм, когда всякое улучшение, касающееся управления и труда, получает наклейку <научной организации>, в действительности же наблюдается <полное равнодушие к научно-изыскательной стороне дела>.

Оба уклона, по мнению автора, ошибочны. <Лишь при наличии... тесной спайки практики и теории, взаимной их диффузии в каждый данный момент, соответствующего простора для развертывания каждой из этих двух сплетающихся линий идет нормальное развитие техники любого дела. Усечение той или другой из этих линий - практической или теоретической - неизбежно отражается пагубно на движении в целом, задерживая поступательный рост движения и искажая направление этого роста>.

Так в самых общих чертах выглядит трактовка Н. Витке и его сторонников. Она, конечно, не была неуязвимой, отдельные ее положения спорны, даже ошибочны и должны быть подвергнуты объективной научной критике.

В частности, Н. Витке непомерно раздувает значение социально-психологического подхода к управлению, абсолютизируя последний. Важность создания благоприятной психологической атмосферы в коллективе несомненна, но сводить к этому всю суть управленческой работы нельзя. По его же мнению, <именно в этом подходе к социально-трудовому сотрудничеству вся сила работы научной организации управления. Именно этот подход вскрывает существо задачи, осмысливает до сих пор слепой эмпирический процесс, именно он дает направление всей работы... >.

Можно указать и на другие ошибки Н. Витке, связанные, например, с попыткой выделения науки управления. Понимая ее <стыковой> характер, автор вместе с тем ищет эту науку на границе лишь таких дисциплин, как <индустриальная и коллективная психология>, <структурная социология>, физиология, игнорируя экономические, политические и прочие отрасли знания.

Однако в целом при всей противоречивости концепция Н.А. Витке и его сторонников исключительно интересна прежде всего своей социальной направленностью, акцентом на роль человеческого фактора в управлении.

## Глава 4. Научная организация труда П.М. Керженцева

Принципиально иначе, чем А.К. Гастев, да и многие другие исследователи (например, О.А. Ерманский, Е.Ф. Розмирович, Н.А. Витке), подходил к вопросам НОТ и управления производством Платон Михайлович Керженцев (1881 - 1940). П.М. Керженцев - известный советский партийный и государственный деятель, экономист, историк, публицист. Полпред в Швеции (1921 - 1923) и Италии (1925-1926), зам. управляющего ЦСУ СССР (1927 - 1928), член Президиума Всесоюзного совета по НОТ при ЦКК-РКИ (1923 - 1924), председатель лиги <Время>.

П.М. Керженцеву принадлежит большое число работ по проблемам организации труда и управления, среди которых можно выделить: Принципы организации. Избр. произведения (М., 1968); Борьба за время (М., 1965); Организуй самого себя.5-е изд. (М. - Л., 1927); НОТ. Научная организация труда и задачи партии (М. - Пг., 1923); Время - НОТ - коммунизм (Время, 1923, N 1); НОТ в СССР: Тезисы ко 2-й Всесоюзной конференции по НОТ (Время, 1924, N 3) (в соавт); НОТ на хозяйственном фронте (Время, 1924, N 4) и др.

Трактовка П.М. Керженцева самобытна, она, повторяем, существенно отличается как от концепции А.К. Гастева, так и от концепции О.А. Ерманского. Учение последнего автор резко критиковал, отмечая, что оно недооценивает своеобразия эпохи перехода от капитализма к социализму, не мобилизует трудящихся на максимальный рост производительности труда и его интенсификацию. По мнению П.М. Керженцева, необходимо говорить не только о росте производительности труда, что, разумеется, чрезвычайно важно, но и об увеличении интенсивности труда. Он подчеркивал, что во-первых, интенсивность труда - важное средство, рычаг повышения производительности труда; во-вторых, следует иметь в виду и то обстоятельство, что интенсификация труда (т.е. увеличение в единицу времени расхода человеческой энергии) вовсе не обязательно связана с ухудшением физического состояния рабочего.

Но наибольший интерес представляют творческие дискуссии П.М. Керженцева с представителями цитовской школы во главе с А.К. Гастевым. Разногласия между концепциями имелись по таким вопросам, как общий подход к НОТ и управлению производством, пути и механизм развития НОТ, оценка буржуазных организационных учений и др.

В отличие от А.К. Гастева и многих других нотовцев 20-х гг.П.М. Керженцев абсолютно четко видел в рамках широкой нотовской проблематики три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных научных направления:

1) изучение личного фактора производства, человека с точки зрения максимальной эффективности его работы;

2) изучение вещественных факторов производства (обстановки, орудий, материалов и т.д.);

3) изучение организационных методов.

Первое направление включало в себя исследование рабочих движений человека, психофизиологических особенностей его труда и пр. Второе направление имело своим предметом организацию материальных, вещественных сил и средств производственных предприятий. Третье направление представляло собой научную организацию управления.

Автор справедливо считал, что само применение термина <НОТ> ко всем трем указанным частям является не совсем удачным и точным. И если центр тяжести исследовательских интересов А.К. Гастева приходился на проблемы научной организации труда, то П.М. Керженцев акцентировал свои усилия на вопросах управления, т.е. на третьей части, которая, по его мнению, наименее разработана, но вместе с тем наиболее важна. <Я считаю (в противовес большинству русских работников в сфере НОТ), - писал П.М. Керженцев, - что эта третья часть научной организации труда есть самая главная и на нее мы обязаны обратить внимание в первую очередь". Упрекая А.К. Гастева (как уже было показано ранее, не вполне обоснованно) в недостатке внимания к организационным проблемам объединений людей, он постоянно настаивал на необходимости их углубленного теоретического изучения Несомненно, что целеустремленность П.М. Керженцева, его направленность на решение проблем собственно управленческого характера сыграли в 20-е гг. огромную роль в деле становления молодой советской науки управления.

Что же такое, по Керженцеву, научная организация управления? Под научной организацией управления автор понимает прежде всего <изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов организационной работы... > По его мнению, объектом этого научного направления должны быть проблемы организационного плана, учета и контроля, структуры организационных объединений, установления системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров и др.

Уже из приведенного определения ясно, что подход к анализу управления П.М. Керженцева весьма отличен от подхода А.К. Гастева. Если А. Гастев нацелен на выявление черт, присущих как управлению людьми, так и управлению вещами, то П. Керженцев ограничивает свои искания одним видом управления - управлением людьми, человеческими коллективами, независимо от сферы их деятельности. В своих теоретических построениях он отталкивается от сформулированного им методологического положения, что применение научных принципов возможно не только по отношению <к хозяйственному труду человека или к производству, но и ко всякой организационной работе вообще... >

Как видим, подход П. Керженцева к управлению, даже несмотря на ограничения, остается достаточно широким. Считая, что в любой работе, связанной с управлением людьми, имеются какие-то общие черты, автор, по существу предвосхитил основную идею праксеологии, правда, применительно лишь к организационной деятельности. Благодаря такому подходу он получил возможность сделать чрезвычайно важный вывод о полезности перенесения организационного опыта из одних областей в другие (с учетом их. особенностей, конечно), например, <опыт военный в какой-то мере использовать в промышленности или организационные методы индустрии использовать в деле культурной работы и т.д. >. Автор сформулировал и ряд признаков общеорганизационного порядка: установление цели и задач организации, выбор типа организации; выработка плана и методов работы, использование людских и материальных ресурсов, постановка учета и контроля и некоторые другие. По целому ряду этих признаков П.М. Керженцев изложил собственные представления. Особенно интересен его анализ достоинств и недостатков линейной и функциональной структур управления, рекомендации по использованию <штабной> организации и др.

Для характеристики взглядов П.М. Керженцева большое значение имеют тезисы ко 2-й Всесоюзной конференции по НОТ, так называемая <платформа семнадцати>, составленная и опубликованная под его идейным руководством. В этой платформе нашли отражение такие принципиальные вопросы теории н практики организации труда и управления, как особенности НОТ в условиях капитализма, предпосылки развития научной организации труда и управления производством в СССР и др. Надо сказать, что П.М. Керженцев более критично, чем многие его современники, оценивал возможности НОТ при капитализме. В тезисах дается интересная формулировка трех основных противоречий, свойственных НОТ в капиталистических странах.

1. Поскольку развитие научной организации идет по линии интересов частного капитала и все организационно-управленческие достижения используются в целях увеличения прибавочной стоимости, постольку неизбежно резко враждебное отношение к науке управления (тейлоризму) пролетарских партий, профсоюзов и рабочего класса в целом.

2. Так как научная работа в указанной области отклоняется в сторону интересов капитала, она тем самым грубо искажается, а целый ряд существенных проблем НОТ и управления остается совершенно вне поля зрения буржуазных теоретиков и практиков.

3. Поскольку свойственные капиталистическому миру анархия производства и обостренная конкуренция препятствуют планомерному развитию НОТ, постольку неизбежно разобщение науки и практики, невозможны обмен достижениями и создание целостной системы научной организации труда и управления производством, непреодолимы препятствия для централизованного планового руководства всей хозяйственной жизнью страны.

В условиях социализма главным во всей организационной работе, считал П.М. Керженцев, должно стать усиление общепланового начала в хозяйстве, что и будет означать максимальное использование принципов научной организации в деле руководства всей экономикой страны. <Только действительное умение планировать хозяйство как в отдельном предприятии, так и во всем целом, умение создать конкретный и гибкий план, тесно связанный со всей реальной обстановкой и систематически контролируемый, даст возможность нашим хозяйственникам твердо строить свою работу на основах хозрасчета, увеличить выработку и удешевить производство>

В отличие от цитовской платформы, в соответствии с которой работа по НОТ должна осуществляться прежде всего через институты и лаборатории по НОТ, а также администрацию, П.М. Керженцев был глубоко убежден в том, что прогрессирующее развитие научной организации труда и управления производством возможно лишь через низовые ячейки, при поддержке широких масс трудящихся, вовлечении самих рабочих в процесс создания научной системы организации управления. Размышляя в этой связи о путях развития НОТ в СССР, автор осуждающе говорит о высокомерном отношении некоторых представителей этой науки к низовым организациям типа кружков, ячеек Лиги <Время> и иных инициативных формирований. Такую точку зрения П.М. Керженцев квалифицирует как позицию недоверия к массам и цеховой замкнутости. Работа Тейлора, например, по существу была парализована именно ввиду отсутствия поддержки масс. Институты, безусловно, нужны, но только в массовых организациях они найдут <опорные пункты и источники для усиления своей деятельности>. <Нам надо, - продолжал автор, - раз навсегда установить тезис, что НОТ в СССР сможет приобрести значение и смысл и принести результаты только в том случае, если мы заинтересуем проблемами НОТ широкую массу трудящихся и вовлечем ее в активную работу по НОТ>.

Особое значение в этой связи П.М. Керженцев придавал фактору времени, считая, что научная организация означает прежде всего тщательное и бережливое к нему отношение. <Борьба за время, - писал П.М. Керженцев, - олицетворяет собой борьбу за хозяйственное восстановление страны... Она является синонимом протеста против разгильдяйства и обломовщины>. Нельзя серьезно говорить о развитии научной организации труда и управления и о ее применении в практической деятельности до тех пор, пока не будет уничтожена организационная безграмотность. А это в первую очередь означает что время нужно строго учитывать, распределять и экономить.

Вместо авось - точный расчет

место кое-как - обдуманный план.

место как-нибудь - научный метод.

место когда-нибудь - 15 октября, в 20 час.35 мин.

По инициативе П.М. Керженцева в 1923 г была учреждена самая массовая общественная организация в стране - лига <Время>. Почетным ее председателем был избран В.И. Ленин, председателем лиги стал П.М. Керженцев. Лига быстро разрослась до десятков тысяч членов во всех концах Советского Союза и была страстным пропагандистом и агитатором идей НОТ и управления. В 1924 г. Лига <Время> была переименована в лигу Время <НОТ> а еще через некоторое время - в лигу <НОТ>. Этот небольшой по продолжительности, но очень насыщенный период деятельности лиги (она была упразднена в 1926 г) нуждается в глубоком самостоятельном исследовании, поскольку в настоящее время, в условиях крутого поворота к демократизации и самоуправления, опыт функционирования подобного рода массовой организации, формы и методы ее работы, несомненно, представят чрезвычайный интерес. Пока же мы о них, по существу, мало что знаем.

П.М. Керженцев высказал ряд ценных мыслей в области организации науки управления в СССР, поставив задачу объединения и координации работы всех научных учреждений, занятых в этой сфере; поднял вопросы о широком использовании эксперимента, о внедрении принципов НОТ в школьном обучении, что является, на наш взгляд, актуальным и в настоящее время.

## Глава 5. Влияние законов организации на компанию “Jason"

Украинско-британское совместное предприятие "Компания "Jason лтд" было создано в 1995 году вследствие реорганизации. Компания является правопреемником фирмы в виде общества с ограниченной ответственностью "Jason". Порядок реорганизации, легализации, а также деятельности предприятия основывается на Законах Украины, а также других законах и подзаконных нормативных актах, касающихся финансово-хозяйственной, инвестиционной и внешнеэкономической деятельности предприятий в Украине.

Предприятие является юридическим лицом по законодательству Украины. Права и обязанности юридического лица предприятие приобрело с момента его государственной регистрации. Имеет свой фирменный знак (символику), штамп, круглую печать, которые исполнены на украинском языке, и другие реквизиты, а также расчетный, валютный и другие счета в банковских учреждениях.

Организационно - правовой формой предприятия является предприятие с иностранными инвестициями в виде общества с ограниченной ответственностью. То есть предприятие несет ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества. Участники несут убытки только в пределах своего вклада. Предприятие не отвечает по имущественным обязательствам участников.

Форма собственности - коллективная, распределена между участниками предприятия следующим образом: 65% уставного фонда принадлежит британской компании, а 35% имеет физическое лицо, являющееся гражданином Украины.

Компания "Jason" имеет самостоятельный баланс в валюте Украины и инвалютном счете и действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Предприятие было создано для насыщения рынка товарами, оказания услуг населению, предприятиям, организациям и учреждениям, производства товаров народного потребления, продукции производственного назначения.

Основной целью предприятия является получение прибыли.

Основными направлениями деятельности предприятия являются:

организация торговли промышленными и продовольственными товарами;

проведение товарообменных операций, заключение бартерных сделок;

посредническая деятельность;

закупка и продажа оптовых партий товара и продовольствия;

оказание платных услуг населению.

Организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок, с его предложениями и запросами, акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности, правительство с его налоговыми и законодательными требованиями, партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства, меняющиеся технологии, оборудование, требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей, возрастающие запросы наемных работников, деятельность конкурентов, последствия экономических кризисов и т.п. Среда влияет на организацию и накладывает свои требования. Руководитель должен учитывать это значительное влияние.

Потенциал организации играет огромную роль в её жизнедеятельности. Именно поэтому необходимо обратить внимание на действие закона синергии. В данной организации можно наблюдать, что руководитель и подчинённые находятся в полном взаимопонимании. Действия руководителя направлены на гармонизацию деятельности и использование ресурсов. Работники различных отделов (производственного, проектного) проявляют инициативу в рамках порученных заданий и общей цели компании, качественно их выполняют, что в итоге приводит к положительным результатам, творческому стилю работы и конечно высокой прибыли.

Разработка стратегии развития компании начинается с выработки конкурентных преимуществ, которыми она должна обладать в глазах целевых групп потребителей. В основе стратегии наработки конкурентных преимуществ и стратегии развития компании лежит информация о потребительских предпочтениях, о существующих и потенциальных клиентах. Здесь прослеживается влияние закона информированности-упорядоченности. Стратегическая информация, которая потребляется органами стратегического управления, применимая к понятию клиент, содержит две важные составляющие. Первая - информация о потребительских предпочтениях, вторая - информация, но которой мы можем судить об издержках переключения клиента, т.е. насколько просто клиент готов уйти от нас и пользоваться услугами другого поставщика. Затем сформулированная стратегия и на границе нашей компании и внешнего мира трансформируется в набор конкретных бизнес-правил, которым подчинены наши взаимоотношения с клиентами. Одно из основных правил коренным образом меняет некоторые сложившиеся и в нашей стране представления о ведении бизнеса. Мы всегда работаем на снижение издержек нашей компании. Но многие ли из нас задумываются над тем, чтобы снизить издержки нашего потребителя, которые он несет, взаимодействуя с нами? Ведь если мы работаем над снижением издержек потребителя, то тем самым попытаем барьер его переключения на другого поставщика. Предоставление более качественного сервиса, в том числе с использованием Интернета, позволяет нам существенно улучшить положение нашей компании в конкурентной среде. Составляющая, связанная с реализацией оперативного взаимодействия с клиентом, подразумевает простую и удобную технологию представления клиенту продукта, продажи продукта, обслуживания клиента, принятия рекламации и т.д. Если раньше экономическое развитие страны определялось богатством недр, а позже - степенью индустриализации, то сегодня оно определяется уровнем развития информационных технологий. Стремительное развитие информатизации давно превратило компьютер из диковинки технического прогресса в незаменимый инструмент повседневной работы многих специалистов. Бухгалтерская специальность не стала исключением. Более того, именно бухгалтеры, обремененные кропотливой работой с огромным количеством информации, одними из первых оценили преимущества современных технологий. Сегодня лишь около 10% российских бухгалтеров не пользуются компьютером.

Говоря о конкурентоспособности можно также проследить действие закона самосохранения. Для компании необходимо иметь либо целый отдел безопасности, либо обеспечение безопасности должно входить в функции другого отдела. В ООО "Jason" этим занимается общий отдел, т.к размеры компании не требуют создания независимого отдела. Сохранность информации, имиджа, репутации, финансов, различных коммерческих тайн и других составляющих эффективной деятельности любого предприятия очень важна. Именно поэтому необходимо формировать ресурсы для стабилизации деятельности компании в случае возникновения разрушительных внезапных обстоятельств, изменений структурных спросов на продукт, изменений курсов ценных бумаг и т.д. В организации для таких случаев работает маркетинговый отдел, который исследует рынок и имеет возможность предусмотреть и предупредить различные кризисные ситуации. В ООО "Jason" формируются крепкие и устойчивые отношения с клиентами, муниципальными и федеральными органами власти. Таким образом действие закона самосохранения проявляется в условиях профессионального подхода персонала к своей деятельности в рамках прав и полномочий.

В любой компании у руководителей и персонала постоянно наблюдается стремление к расширению её влияния, повышению дохода, материальному вознаграждению работников. OOО "Jason" не исключение. Формой реализации закона развития является составление бизнес-плана.

Компания обладает различными ресурсами для осуществления своей деятельности. Качественное техническое оборудование необходимо для создания условий с целью выполнения заказов клиентов. Знания, навыки и умения работников, квалифицированные специалисты - всё это является ресурсами компании. Но увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других. Например, если в компании есть последние усовершенствованные модели компьютеров с современными программами проектирования, но отсутствуют специалисты по использованию этих программ, то они оказываются бесполезны и затраты на них были зря. Поэтому важно иметь все ресурсы в необходимой пропорции, которая обеспечивает удобство и оперативность в работе. Таким образом, закон композиции и пропорциональности - естественное явление в жизни человека и в любой организации. На фирме, как и в природе, избыточное постепенно должно уходить, а недостаточное развиваться, достигая некоторой временной наилучшей композиции.

Оптимальная структура OOО "Jason" позволяет организации эффективно функционировать и качественно выполнять поставленные задачи. Закон единства анализа и синтеза, который относится к объективным законам, влияет на организацию таким образом, что руководство содержит наиболее оптимальное количество отделов и работающего в них персонала. В организации каждый имеет свои прямые обязанности и несёт ответственность за свою работу, а взаимодействие всех сотрудников как итог делает успешной деятельность фирмы. Все отделы выполняют свои определённые функции и сильно зависят друг от друга, а при разделении теряют свои основные свойства, т.е. становятся неспособны выполнять свои основные функции. В результате анализа происходит объединение целого из подготовленных частей. Здесь также необходимо учитывать, что при объединении составные части могут влиять друг на друга в большей или меньшей степени. И снова мы видим действие закона синергии. Очень важно грамотно совмещать все составные части организации, анализировать работу каждого отдела и распределять функции таким образом, чтобы их выполнение способствовало эффективной работе организации, а не в коем случае не тормозило её. В OOО "Jason" количество и работа отделов подобраны исходя из общего объёма поставленных задач и целей. В зависимости от структуры организации подбирается наиболее экономный режим функционирования, ведь главной целью любой компании является сопоставление затрат и доходов в выигрышной для организации форме. Также для реализации закона маркетинговый отдел проводит исследования в ключевых областях деятельности компании. Предприятие имеет собственную маркетинговую службу, которая выполняет поставленные ей задачи, как для собственных целей, так и для сторонних заказчиков. Поэтому данный вид деятельности нашел свое отражение в Уставе предприятия и приносит достаточные доходы для того, чтобы с лихвой покрыть затраты на содержание четырех специалистов в области маркетинга.

Маркетинговая служба разрабатывает предложения по направлениям повышения эффективности деятельности компании, политику ценообразования, пути снижения себестоимости услуг, предоставляемым фирмой. Таким образом, принятие всех решений деятельности предприятия, в том числе и по торговой деятельности формируется на базе большого маркетингового исследования и стратегии развития предприятия. Руководство старается использовать современную информационную технологию управления для наиболее успешного функционирования организации

Большую роль играют методы эффективной работы руководителей. С помощью компьютеризации процессов управления, внедрения рациональных методов анализа и обоснования решений, скрупулезного учета затрат и результатов, нужно сказать, что эффективность управления начинается, возможно, с малого. Умения осознать свои личные цели, понимать подчиненных, правильно распределять свое время, снимать стрессы и многое другое показывают как значимо действие социальных законов на организацию. Например, закон социальной гармонии говорит о том, как важно для поддержания высокого уровня работоспособности сохранить сплочённость коллектива. В компании организовывается совместный досуг, сотрудники проводят вместе выходные, выезжая в дома отдыха или просто встречаясь в неформальной обстановке. Руководство считает своей задачей попытаться сделать так, чтобы каждый подчинённый почувствовал себя неотъемлемой частью коллектива не только в работе, но и в повседневной жизни. В OOО "Jason" сплочённость коллектива и его общение в нерабочей обстановке приводит к наилучшему взаимопониманию между сотрудниками различных подразделений и как следствие, к появлению новых технологических идей, полезных для компании. Закон оптимальной загрузки также значим. Исходя из способностей, опыта, образования и других факторов, руководитель распределяет задачи и функции в зависимости от их объёма и сложности между сотрудниками.

В процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ - это функция, которую должны осуществлять все руководители - независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низшего и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством. Выбор наилучшей организационной структуры производства и управления осуществляется исходя из ряда своих особенностей, присущих каждой организации. Здесь имеет место действие закона своеобразия. Для осуществления гармонического воздействия всех составляющих фирмы "Jason" выбрана наиболее подходящая структура.

## Заключение

Все способы изменения структуры организации - реинжениринг корпораций, эволюционные способы перестройки организационной структуры с использованием реинжениринговых технологий, сетизация и основные способы организационного проектирования - построение организаций на основе трансакционных издержек, на основе выделения финансовых подразделений, а также реструктуризация компаний, находящихся в кризисном положении, слияние, поглощение фирм и создание ФПГ - все это в случае достижения целей, поставленных менеджерами, является проявлением (примерами) тектологического (организационного) прогресса, а в случае недостижения поставленных менеджерами целей становится примерами тектологического (организационного) регресса. Это, по нашему мнению, подтверждает практическую значимость тектологии А. Богданова и возможность использования ее категориального и методологического аппарата для решения конкретных проблем теории организации.

Опыт ЦИТа оказал неоценимую услугу становлению промышленности СССР, укреплению его военного потенциала. Так, еще в 1931 г. на основе военного отдела ЦИТа был создан Военный институт труда, техники и кадров (1965). В целом за период 1921-1938 гг. силами сотрудников ЦИТа "было подготовлено в 1700 пунктах страны свыше полумиллиона квалифицированных рабочих двухсот специальностей. ЦИТ подготовил также свыше 20 000 инструкторов производственного обучения, консультантов по НОТ" (1965).

Для современной психологической науки наследие Гастева и его сподвижников по ЦИТу - образец построения моделей организаций и ее звеньев, вплоть до деятельности отдельных субъектов труда; это вклад в теорию организаций и организационную психологию, психологию управления, психологию труда.

Н. Витке непомерно раздувает значение социально-психологического подхода к управлению, абсолютизируя последний. Важность создания благоприятной психологической атмосферы в коллективе несомненна, но сводить к этому всю суть управленческой работы нельзя. По его же мнению, <именно в этом подходе к социально-трудовому сотрудничеству вся сила работы научной организации управления. Именно этот подход вскрывает существо задачи, осмысливает до сих пор слепой эмпирический процесс, именно он дает направление всей работы... >.

Можно указать и на другие ошибки Н. Витке, связанные, например, с попыткой выделения науки управления. Понимая ее <стыковой> характер, автор вместе с тем ищет эту науку на границе лишь таких дисциплин, как <индустриальная и коллективная психология>, <структурная социология>, физиология, игнорируя экономические, политические и прочие отрасли знания.

Однако в целом при всей противоречивости концепция Н.А. Витке и его сторонников исключительно интересна прежде всего своей социальной направленностью, акцентом на роль человеческого фактора в управлении. П.М. Керженцев высказал ряд ценных мыслей в области организации науки управления в СССР, поставив задачу объединения и координации работы всех научных учреждений, занятых в этой сфере; поднял вопросы о широком использовании эксперимента, о внедрении принципов НОТ в школьном обучении, что является, на наш взгляд, актуальным и в настоящее время.

Таким образом, отечественные исследователи проблем организации в своих трудах предвосхитили многие идеи, впоследствии высказанные на западе. Однако нестабильная политическая ситуация в стране и постоянные потрясения не дали возможность реализовать многие идеи, многие из которых просто были забыты. Деятельность компании "Jason" соответствует основным законам организации, многие из которых были выдвинуты отечественными учеными.

## Список использованных источников и литературы

1. Акимова Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 г. - 367 с.
2. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 т. - М.: Экономика, 1989.
3. Вебер М. Избранные произведения. - М., 1990.
4. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие.М., 1925.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: учеб. пособие для вузов - М.: Инфра-М, 2006 г. - 720 с.
6. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: Учеб. пособие. - М.: КНОРУС, 2004 г. - 254 с.
7. Смирнов Э.А. Основы теории организации: учеб. пособие для вузов - М.: ЮНИТИ, 2000 г. - 375 с.
8. Туровцев О.Г., Теория организации, Туровцев О.Г., Родионова В.Н., Москва: изд. РИОР, 2006 г., с.97
9. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи/Сост.Э.Б. Корицкий. - Издательство Ленинградского университета, 1990., 344 с.
10. Холл Р.Х. Организация: структура, процессы, результаты - СПб.: Питер, 2001 г. - 275 с.
11. Шеметов П.В., Петухова С.В. Теория организации: Курс лекций - М.: Инфра-М, 2004 г. - 175 с.