

Денис Шевчук

# История менеджмента: учебное пособие



# Денис Александрович Шевчук

## История менеджмента: учебное пособие

*Текст книги предоставлен автором*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=182720](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=182720)*

### Аннотация

В числе обсуждаемых вопросов: история развития менеджмента, история менеджмента в России, история финансового менеджмента, история стратегического менеджмента, история менеджмента качества, школы в истории менеджмента, история развития социального менеджмента. Также пригодится для написания письменных работ (реферат, курсовая, диплом, диссертация).

# Содержание

Об авторе	4
Тема 1.	6
Тема 2.	34
Конец ознакомительного фрагмента.	41

**Денис Александрович  
Шевчук  
ИСТОРИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА:  
учебное пособие  
(учебник, лекции)**

**Об авторе**

**Шевчук Денис Александрович**

Опыт преподавания различных дисциплин в ведущих ВУЗах Москвы (экономические, юридические, технические, гуманитарные), два высших образования (экономическое и юридическое), более 30 публикаций (статьи и книги), Член Союза Юристов Москвы, Член Союза Журналистов России, Член Союза Журналистов Москвы, Стипендиат Правительства РФ, опыт работы в банках, коммерческих и государственных структурах (в т.ч. на руководящих должностях), Заместитель генерального директора INTERFINANCE (кредитный брокер, группа компаний, [www.deniskredit.ru](http://www.deniskredit.ru) и

Закончил Московский Государственный Университет Геодезии и Картографии (МИИГАиК), Факультет Экономики и Управления Территориями (ФЭУТ), Менеджер (менеджмент организации) и МГУ им. М.В. Ломоносова, Французский Университетский Колледж (Право), Кандидатский минимум по специальности “Финансы, денежное обращение и кредит”, ряд специализированных курсов по различным отраслям знаний, постоянно повышает образовательный уровень в разных сферах жизнедеятельности, увлекается хатха-йогой и различными видами спорта.

Автор современных принципов ускоренного качественного изучения и запоминания любых предметов.

При написании работы автору оказали неоценимую помощь: Шевчук Владимир Александрович (три высших образования, опыт руководящей работы в банках, коммерческих и государственных структурах), Шевчук Нина Михайловна (два высших образования, опыт руководящей работы в коммерческих и государственных структурах), Шевчук Александр Львович (два высших образования, имеет большие достижения в научной и практической деятельности).

Автор также пользовался консультациями сотрудников ведущих ВУЗов и организаций г. Москвы и г. Железнодорожный Московской обл. (в т.ч. микрорайон Павлино).

# Тема 1.

## Основы курса

*Менеджер – наемный управленец, начальник!  
Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не  
менеджер, а максимум специалист!*  
**Денис Шевчук**

Менеджмент является неотъемлемой составной частью организационных структур, поэтому для определения менеджмента будем рассматривать его как сферу деятельности, наделенными определенными функциями, цель которых есть достижение эффективности приобретения, размещения и использование человеческих и материальных ресурсов. Таким образом менеджмент как “учение” есть структура знаний об использовании менеджмента, его функций, целей и сферы деятельности. Цель нашего изучения заключается в рассмотрении наиболее значительных периодов в эволюции менеджмента от ранних не научных периодов до наших дней. Изучение менеджмента, также как и изучение цивилизаций и культуры, представляет собой исследование истории непрерывного изменения взглядов на природу работы, человека и функционирования организаций.

Методология нашего изучения является аналитической, синтетической а также междисциплинарной. Она аналити-

ческая в изучении людей, их основ, идей и их влияний. Ее синтетический характер проявляется в изучении тенденций, направлений и внешних сил, которые представляют концептуальные рамки понимания людей и их подходов к решению проблем управления. Междисциплинарная она в том смысле, что выходит за традиционные интерпретации менеджмента, вобрав в себя элементы истории экономики, социологии, психологи, истории общества с целью определения места менеджмента в культурно-исторической перспективе. Мы стремимся рассмотреть менеджмент в контексте его культурной среды и, таким образом, понять не только каким был менеджмент, но и объяснить, почему его развитие происходило именно таким образом.

Изучение истории менеджмента может привести первоисточники идей и подходов, проследить их развитие, выявить перспективу развития в условиях культурной среды. Изучение прошлого делает картину настоящего более логичной и конкретной. Без изучения истории индивидуум имеет только свой ограниченный опыт как основу для идей и действий. Прослеживая происхождение и развитие современных концепций менеджмента, мы можем лучше понять аналитические и концептуальные инструменты нашей профессии. Изучение истории менеджмента не только обеспечивает понимание его национальной специфики, но также создает представление о том, как опыт и знание теории менеджмента могут применяться в других организациях и культурах. В

истории существует немало уроков для изучающих менеджмент.

*Культурная среда.* Для понимания развития теории и практики менеджмента, необходимо определиться с культурными рамками их анализа. Менеджмент не является замкнутой деятельностью, поскольку менеджер управляет своей организацией и принимает решения под воздействием определенного набора культурных ценностей и институтов. Таким образом, менеджмент имеет характеристики “открытой системы”, в которой менеджер воздействует на окружающую его среду и, в свою очередь, оказывается под ее воздействием. Управленческая мысль не развивается в культурном вакууме, на работу менеджера всегда оказывает воздействие существующая культура.

Культура является для всего нашего сообщества наследием небиологических, человечески переданных характерных черт и включает в себя экономические, социальные и политические поведенческие формы, связанные с человеком. Существует достаточно много подходов в определению культуры или цивилизации. В обобщенном виде определение может выглядеть тоже по-разному, но приведем только одно из имеющихся в науке: “Культура есть совокупность и результаты преобразовательной деятельности человека и общества, воплотившихся в материальных и духовных ценностях”. Определение культуры само по себе определяет сферу анализа, но не дает методов анализа каждой конкретной



культуры. Для этого еще необходимо выделить если не всех ее признаков, то хотя бы тех, которые имеют отношение к организационному поведению человека.

При изучении менеджмента содержание культуры будет ограничено экономическими, социальными и политическими идеями, которые оказывают влияние на управление организацией. Человеческое поведение является продуктом прошлых и настоящих культурных сил, и такая область науки как менеджмент также является продуктом экономических, социальных и политических сил прошлого и настоящего.

На практике все эти элементы находятся в тесной взаимосвязи и взаимодействии, и таким образом формируют культуру; здесь же они были разделены и рассмотрены по отдельности для легкости представления и понимания. Далее наше внимание будет сконцентрировано только на тех областях культуры, которые непосредственно применимы к менеджменту: экономической, политической и социальной сферах.

Экономическим аспектом культуры является отношение человека к ресурсам. Ресурсы могут быть как природными, так и произведенными самим человеком; этот термин обозначает как осязаемые объекты, так и неосязаемые усилия, которые способны, будучи используемыми, достигать определенных целей. Физические ресурсы включают в себя землю, здания, сырье, промежуточные продукты, инструменты и оборудование, а также другие осязаемые объекты, используемые человеком и организациями. Человеческие мысли и

усилия также являются ресурсами, потому что они планируют, собирают, придают форму и представляют другие виды деятельности. результатом которых является производство продуктов или услуг.

В каждом обществе существует проблема ограниченности ресурсов и множественности экономических целей. История знает немало форм мобилизации этих дефицитных ресурсов для производства и распределения продуктов, услуг. Хейльбронер охарактеризовал эти методы использования ресурсов как традиционный, командный и рыночный. Традиционный метод оперирует общественными принципами прошлого, когда технологии в основном статичны, занимаемые должности переходили из поколения в поколения, сельское хозяйство превалирует над промышленностью, а социальная и экономическая системы остаются практически неизменными. Командный метод представляет собой навязывание воли какой-либо центральной фигуры или организации относительно того, как ресурсы должны распределяться и использоваться. Экономическим “главнокомандующим” может быть монарх, фашистский диктатор или коллективистская центральная планирующая организация. В этом случае решения о том, что производить, какими должны быть цены и зарплаты, как должны распределяться товары и услуги, принимаются централизованно. Рыночный метод, который Хейльбронер относит к относительно недавно возникшим явлениям, опирается на безличную сеть сил и решений

по распределению ресурсов. Цены, заработные платы и процентные ставки устанавливаются в процессе торгов между теми, кто имеет продукты и услуги, и теми, кто в них нуждается; все ресурсы таким образом находят наилучшее применение, и отпадает необходимость во вмешательстве некоего центрального органа.

В настоящее время современные общества демонстрируют смешение элементов традиционной, командной и рыночной систем. Наше культурное наследие во многом подверглось влиянию традиционной и командной экономической философией как господствующих. Тем не менее, позднее мы увидим, что рыночная философия создала необходимость формального, систематического развития управленческой мысли. Состояние технологии и источник решений о распределении ресурсов в обществе во многом зависит от того, как менеджер строит свою работу.

В традиционно – ориентированной экономике роль менеджера будет ограничиваться предшествующими указаниями, принципами, в командно-ориентированной он будет простым исполнителем решений, принимаемых наверху, а рыночная система открывает возможности для новаторского использования ресурсов для достижения множественных целей.

Социальный аспект заключается в отношениях людей в рамках данной культурной среды. Человек не живет в одиночестве, а находит преимущества в объединении в группы

с тем, чтобы выжить или достигнуть своих целей. В формировании групп первоначальной целью является образование объединения множества людей с различными потребностями, возможностями и ценностями. Вне этой разнородности, любая однородность должна развиваться, или группа не выживет. Таким образом, участники создают своеобразный контракт”, который определяет некоторые общие правила и позволяет прийти к соглашению по поводу того, как следует вести себя для сохранения группы. Ненаписанный, но тем не менее, обязывающий контракт определял бы возможное поведение других людей и позволял бы оценить возможную реакцию каждого индивида. Он мог бы включать некоторые соглашения о том как лучше производить и координировать действия по выполнению поставленной задачи, будь то создание экономического продукта или достижение удовлетворения социальным сообществом.

Ценности, или культурные стандарты определения уместности данного типа поведения, являются другой частью социального взаимодействия. Так этика в межличностных отношениях представляет собой вечную проблему Экономические транзакции, наложившие глубокий отпечаток на общественное доверие человека к человеку, есть интеграционная часть социального контракта. Ценности меняются с течением времени и с изменением культуры. На действия менеджера оказывают влияние отношения между личностью и группой, а также социальные ценности, преобладающие в

данном типе культуры.

Политический аспект культуры можно рассматривать с точки зрения отношений человека и государства; он включает в себя политические мероприятия для установления социального порядка и для защиты жизни и собственности. Отсутствие государства и порядка именуется анархией; несмотря на то, что в этом случае существует некоторая возможность для защиты разумного человека от неразумного, результатом все же будет полный экономический, социальный и политический хаос. Где начинается порядок, там заканчивается анархия. Для того, чтобы обеспечить порядок и стабильность политические институты могут принимать самые различные формы, начиная от типичного государства до монархии или диктатуры. Политические представления о природе человека меняются от видения человека как самоуправляющейся системы к другой крайней позиции, когда один человек или управляющий орган навязывает свою волю остальным, считая, что человек не в состоянии или не желает управлять самим собой. Такие понятия, как собственность, контракты и правосудие, являются ключевыми при рассмотрении политического аспекта культуры. В условиях демократии человек имеет право на частную собственность, свободу вступать или не вступать в договорные отношения и на апелляционную систему в правосудии. При диктатуре или монархии право владеть и использовать частную собственность жестко ограничены, договорное право лимитировано,

а система правосудия зависит от прихоти тех, кто находится у власти. культурная роль менеджмента находится под влиянием форм правления, возможности владеть или не владеть собственностью, способностью вступать в контрактные отношения с целью производства и распространения товаров, а также апелляционного механизма для разрешения жалоб.

Экономический, социальный и политические аспекты являются полезными средствами анализа при исследовании развития управленческой мысли. Менеджер находится под воздействием окружающей его культурной среды, а пути распределения и использования ресурсов эволюционируют вместе с изменяющимися взглядами на экономические, социальные и политические институты и ценности.

Наиболее часто в литературе культуры подразделяют на восточные и западные. Сопоставление западной и восточной культур показывает значительные различия по многим базовым характеристикам. По своей сути восточная культура является *синтетической*, созданной на основе не столько взаимодействия, сколько сосуществования различных религиозных и философских систем, которые с точки зрения их носителей отражают взгляды на мир с разных точек зрения. В силу этого жители Востока более склонны признать право других людей на иной образ мысли, что дает им настрой на скорейшее понимание других культур. Западная же культура возникла на основе одной, причем монотеистической – христианской идеологии. Европейцы и американцы стре-

мятся в своем сознании и управленческой практике найти единственно верный универсальный образ действий, который определяется путем *аналитического* подхода. Они более склонны признать свой образ жизни, если не единственно правильным, то, по крайней мере, лучшим. Для западной культуры характерно только одно решение проблемы – однозначная победа над соперником или средой.

***Таблица 1. Сравнение характеристик японской и западной культур.***

<b>Восточная культура</b>	<b>Западная культура</b>
Синтетическая	Аналитическая
Коллективистская	Индивидуалистическая
Кооперативная	Конкурентная
Непротиворечивая	Противоречивая
Неопределенная	Точная
Личная	Безличная
Фракционно мыслящая	Общественно мыслящая
Предпочитающая нечеткое соглашение	Предпочитающая контраст
Вторгающаяся в частичный мир человека	Уважающая частичный мир человека
Релятивная	Абсолютная
Эмоциональная	Интеллектуальная
Гармоническая	Аргументационная
Конформистская	Эгоцентричная
Нелогическая	Логическая

Отметим также и вторую характеристику: коллективизм и индивидуализм. Для Востока характерна традиционная установка общественного сознания на коллективизм (принадлежность к какой-либо социальной группе). Западная

культура по своей сущности индивидуалистична, ориентирована на личность, лучшим современным свидетельством чего является исключительное внимание к правам человека.

Вместе с тем, в рамках восточной и западной культур существуют национальные различия, отражающие специфические черты их истории. Так, например, рассматривая индивидуализм западных культур, мы обнаружим определенное различие в его проявлении. Американский индивидуализм возник в американском обществе в XVIII-XIX вв., когда в страну прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения вновь прибывшие рассчитывали на себя, предпочитали получать новые земли исключительно в виде частной собственности и были едины только в одном – истреблении коренных жителей и лишении их земель. Этот индивидуализм, исходящий и эгоистического чувства, со временем по мере роста могущества страны и богатства ее граждан превратился в крайний индивидуализм, который на основе признания своей культуры высшей в сравнении с другими культурами, объявил весь мир сферой национальных интересов и требует от остальной части человечества следования американской политике.

Западно – европейский индивидуализм далек от американской крайности и в последнее время все больше впитывает в себя элементы коллективизма. Индивидуалистическая по своей основе западноевропейская культура в процессе длительной эволюции познала периоды расцвета и упадка



национальных ценностей и их влияния как в своем регионе, так и в мире в целом. Практически все сравнительно большие народы Западной Европы доминировали в тот или иной период истории. Стремление таких временных центров распространения влияния, как правило, наталкивалось на совместное противодействие культурной (будь она политической, экономической или идеологической) экспансии менее сильных государств, которые благодаря объединению усилий, могли защитить свою культурную специфику. Так, путем проб и ошибок, Западная Европа сумела найти компромисс между индивидуализмом и коллективизмом, что сегодня весьма наглядно проявляется в создании Объединенной Европы.

Наибольший интерес для менеджмента и других управленческих дисциплин представляет теория Клюкхольна и Стродтбека, которая основана на выделении характеристик, отражающих взаимоотношения между людьми и их отношение к ресурсам. Согласно этой теории культура имеет шесть основных характеристик (или уровней): отношение человека к окружающему миру, взаимоотношения людей, степень активности, природу людей, культурную оценку времени и концепцию пространства. Обратимся в рассмотрению содержания этих характеристик и некоторым вариантам их проявления.

1. Отношение человека к окружающей среде. Эта характеристика культуры показывает насколько люди покорны окру-

жающей среде, и способны ли покорить ее.

Американцы полагают, что могут контролировать окружающую среду. Они готовы ежегодно тратить миллиарды долларов на проведение различных исследований; считают, например, что причина рака может быть установлена, лекарство может быть найдено, и он может быть побежден. Этот взгляд на соотношение сил человека или его организации находит четкое отражение в философии менеджмента и организационного поведения.

В меньшей степени это отношение к природе характерно и русским. Вспомним недавние проекты по переброске сибирских рек на юг и многое другое. Отражение этого тезиса в массовом сознании нашло отражение в известной песне, содержавшей фразу “И на Марсе будут яблони цвести”. Во многих странах Среднего и Ближнего Востока люди считают, что жизнь полностью предопределена Аллахом.

Между этими кардинально противоположными позициями есть и другие точки зрения. Одна из них предполагает гармонию с природой. Во многих дальневосточных странах (включая Японию) работа с природой предполагает ее использование с минимальными изменениями. Такая позиция получила отражение в психологии японцев, четко проявляется в их подходе к архитектуре и организационному поведению.

2. Взаимоотношения людей. Культуры могут быть классифицированы по степени ответственности за благосостоя-

ние других. Американцы, к примеру, до крайности индивидуалисты. Они используют личные качества и достижения для удовлетворения собственных желаний. Они считают, что ответственность человека заключается в заботе о самом себе. Англичане и французы придерживаются другой точки зрения: она основана на иерархических взаимоотношениях. Группы в этих странах построены по принципу ступеней и иерархии и позиции группы чаще всего остаются неизменными во времени. Иерархические общества, как правило, аристократические и снобистские.

Представляется, что русские всегда ставили интересы общественные выше личностных. Это ощущается, в первую очередь, при анализе отношений личность – общество. Интересы общества, а точнее говоря, государства, которое всегда признавалось его выразителем, всегда были приоритетными. Этим обстоятельством многие специалисты объясняют русский патриотизм. Люди отдавали государству все, что оно требовало и, естественно требовали такого же с его стороны в случае кризиса. Если некоторые характерные качества русских как, например, трудолюбие, претерпели некоторую трансформацию в советское время, то патриотизм и приоритет интересов государства еще более усилились в указанный период. Этому способствовала и политика государства, обеспечивающего каким-то минимальным прожиточным уровнем всех своих лояльных граждан. Ту же роль играла и основная структурная единица русского общества на

протяжении многих веков – сельская община – требовавшая подчинения личных интересов общим. И это признавалось людьми потому, что община в свою очередь, являлась средством защиты интересов каждого ее члена в критических ситуациях, была инструментом обеспечения безопасности каждого лояльного своего члена. Поэтому личная инициатива никогда не была столь развита в России, как в странах Запада. И сегодня мы ощущаем недостаток этой инициативы, как и естественную для россиян апелляцию к государству.

3. Природа людей. Рассматривает ли культура людей как нечто доброе, злое или как смесь того и другого? Во многих странах Африки люди видят себя изначально честными и порядочными, но придерживаются иного мнения о чужаках. Вообще, можно отметить, что различный подход к своим и чужим демонстрирует большинство культур, чего нельзя сказать о русской. Так, американцы в свое время объявили СССР “империей зла”, а сегодня называют сосредоточием зла Саддама Хусейна и Милошевича. Себя же американцы видят людей изначально добрыми, но считают, что не следует терять бдительности.

Китайская традиция видела человека если и не исключительно злым, то со значительной долей этого качества. Результатом такого подхода стали появление философского направления “легизм” и детальная разработка имущественного и гражданского права. Так, чтобы исключить обогащение чи-

новников за счет взяток, государство еще в дохристианскую эпоху легализовало их, начав продавать различные управленческие ранги. Определенную близость к этому подходу демонстрирует и европейская культура с ее римским правом и микиавеллизмом. Николо Макиавелли так характеризовал природу: “Все, кто пожелает построить государство и создать в нем законы, должны знать, что все люди плохие и всегда готовы проявить свою злую натуру, как только им представится возможность”. Для того, чтобы справиться с такими злыми людьми государь свободен в выборе стиля управления и достижения своих целей. Он должен заботиться о своей репутации, для чего совсем не обязательно быть добродетельным в выборе между любовью и страхом. Он должен избирать страх, силу и хитрость. Важна цель, а не средства ее достижения, Если правитель добивается успеха, то он будет оправдан, а его подлости забыты. Следует заметить, что уроки Макиавелли не прошли бесследно для европейской цивилизации и многих лидеров государств.

4. Оценка степени активности. Многие культуры предпочитают работать, то есть действие. Они вносят в жизнь всевозможные усовершенствования. Это относится, в первую очередь к американской, европейской культурам. Люди много работают и надеются быть вознагражденными продвижениями, поощрениями и другими формами признательности за их деятельность. Другие культуры (например, индийская) сосредотачиваются на контроле, когда люди сдержи-

вают свои желания, постепенно достигая цели. Соединение этих подходов демонстрирует китайская культура.

Некоторые культуры предпочитают существование, то есть жизнь одним моментом. Эти культуры предпочитают идти по протоптанной дорожке и ищут мгновенного удовлетворения желаний. Традиционная африканская, культура согласуется с низкой скоростью и способностью наслаждаться моментом, что полностью подтверждается и отношением ко времени.

Понимание степени активности той или иной культуры может дать вам представление о том, как люди работают и отдыхают, как принимают решения и каковы их критерии в вопросе получения вознаграждения. К примеру, культуры с преобладающей ориентацией существования принимают решения, основываясь скорее на эмоциях. Напротив, действующие и контролирующие культуры предпочитают прагматизм и рационализм при принятии решений.

5. Оценка времени. Прежде всего отметим, что культуры различаются по концентрации своего внимания на прошлом, настоящем или будущем. К примеру, итальянцы следуют традициями и ценят результаты исторической практики. Так же широко принята ориентация на прошлое в Индии и ряде других стран. Чаще всего это происходит у стран, которые имеют богатую историю и сохранившиеся памятники культуры давних времен.

Американцы сосредотачиваются на настоящем и ближай-

шем будущем. В типичных североамериканских организациях люди проходят повторную оценку каждые 6-12 месяцев.

Для японцев и особенно китайцев характерен упор на сегодня и дальнюю перспективу. Японским рабочим часто дается 10 лет или больше, чтобы доказать свою ценность. Китай, имеющий давнюю историю и исключительно богатую катаклизмами общественную практику, демонстрирует (в понимании американцев и многих европейцев) отсутствие динамизма, стремления быстро реагировать на изменения среды и, следовательно, консерватизм. Китайцы же полагают, что избегают не динамизма, а суеты. Для них время течет медленнее, чем для европейцев. Они понимают неизбежность решения проблем, но предпочитают заниматься ими тогда, когда те очевидно себя проявят, и решать их на основе эксперимента и многовариантного вариантного подхода. Ошибки слишком опасны для столь большой человеческой организации, живущей в течение длительного времени на пределе ресурсов.

Что касается россиян, особенно русских, то у них прослеживается ориентация на будущее, что, возможно, явилось следствием принятия христианства в его ортодоксальной доктрине, ориентированной на терпение и страдание в этой жизни и справедливое вознаграждение в будущей. Эта ориентация на будущее отражается и в сравнительно раннем приходе к идее перспективного планирования (первые пятилетки), и в некотором пренебрежении сегодняшними усло-

виями ради будущих. Старшие поколения хорошо знакомы с послевоенной философией ориентации людей на создание хороших жизненных условий не себе, а своим детям. Отметим также, что русские, в отличие от многих народов, сохраняют продолжительную помощь своим детям.

Наряду с различным подходом к настоящему, прошлому и будущему, существуют и национальные отличия в оценке скорости движения времени. Медленное развитие времени существует у китайцев, и многих народов экваториального пояса, но наиболее сильно оно ощущается в мусульманской цивилизации. У некоторых европейских народов и, особенно, североамериканцев, наоборот, обостренное чувство скоротечности времени. Это может объяснить, к примеру, тягу американцев назначать и приходить на встречи. К примеру, западные культуры видят во времени нечто быстротечное. “Время – деньги” и оно должно быть использовано рационально. Знания об отношении культуры ко времени помогает понять насколько широко используется долгосрочное планирование, продолжительность рабочего назначения.

6. Отношение к пространству. Некоторые культуры очень открытые и ведут дела открыто. С другой стороны, имеются культуры, которые придают большое значение конфиденциальности. Многие культуры смешивают в себе оба варианта и выбирают середину. Поведение русских отличается большой открытостью, что объясняется обширностью территорий. Но она, в свою очередь, позволяла нам не слишком беспокоить-



ся об эффективном ее использовании.

Японские организации отражают общественный характер своей культуры. Управляющие и оперативные сотрудники работают в одной комнате без каких либо перегородок. Североамериканские фирмы отражают свои культурные ценности. Они используют офисы для демонстрации статуса владельца. В связи с этим интересно привести пример, отражающий проблемы возникающие при взаимодействии представителей различных культур. В литературе описывается случай, когда американский менеджер высшего уровня не достиг должного понимания в Японии, так как оскорбил высокопоставленного японского представителя тем, что не оказал уважения, достойного его должности. Американца представили японскому представителю в офисе последнего. Американец решил, что этот человек чиновник не занимает высокого положения, поскольку находился в небольшом и скромно обставленном кабинете. Американец не знал, что офисы высокопоставленных японских руководителей не выставляют напоказ символы статуса владельца, в отличие от своих американских партнеров.

В обществах со смешанной ориентацией смешивается общественное и частное. Эти различия в понимании пространства имеют очевидное значение для таких аспектов организаторской деятельности, как условия работы и общения.

Разные культуры отличаются и по использованию личного пространства. В принципе, каждый человек имеет то мини-

мальное пространство, вторжение в которое другого создаст некоторый дискомфорт. Вместе с тем, слишком большая дистанция затрудняет коммуникации между людьми. Размеры личного пространства различаются в разных культурах. Так, например, латиноамериканцы и арабы предпочитают общаться на более близком расстоянии, чем европейцы. В литературе встречаются примеры, отражающие неэффективность коммуникаций между неподготовленными к ним представителями сильно различающихся в этой аспекте культур. Так, американский руководитель, прибывший в Перу, был встречен перуанскими коллегами холодно и недружелюбно потому, что во время переговоров *tete a tete* американец держался на расстоянии. Он не знал, что в Перу, по традиции, нужно стоять достаточно близко к человеку, с которым разговариваешь.

Следует отметить, что на организационное поведение влияет не только каждая характеристика в отдельности, а в различном сочетании и комплексе. Так, открытые более склонны к освоению нового пространства, а в сочетании с высокой степенью активности и стремлению к господству над окружающей средой, как в случае с американской, готовы превратить все пространство в сферу национальных интересов.

***Организация и менеджмент.*** Теперь, от введения в культурную среду менеджмента перейдем к более конкретным базисным элементам изучаемого вопроса. Даже тогда,

когда человек еще не описывал свою деятельность, он уже сталкивался с необходимостью управления своими действиями и действиями других людей в совместной деятельности. Менеджмент как деятельность, необходимая совместным действиям, делает возможным функционирование организаций с целью удовлетворения потребностей человека.

Человек является основным объектом анализа при изучении человечества, организаций и менеджмента. Человек всегда сталкивается с относительно враждебной окружающей средой, характеризующейся дефицитом продовольствия, недостаточно хорошим жильем и нехваткой всех остальных ресурсов, с помощью которых удовлетворяются его многочисленные потребности. Человек биологически не более силен, чем многие из живых существ, живших и живущих на Земле. Для того, чтобы объяснить причины его выживания, следует, кроме физической силы, рассмотреть также и другие характеристики, позволившие человеку занять то положение, которое ему принадлежит на сегодняшний день, когда он в состоянии контролировать и манипулировать окружающей его средой, при том, что сохраняются определенные физические преграды, тем не менее постепенно преодолеваемые с выходом человека в космос и развитием технологий.

Большая часть потребностей человека носит экономический характер и является необходимой для физического выживания в жестоком мире, где должны быть добыты пища,

питье, кров и другие жизненно-необходимые вещи. С культурным прогрессом эти экономические потребности стали более сложными, но они продолжают оставаться основой человеческого существования. Помимо этих базисных нужд, необходимых для существования как такового, существуют еще и социальные потребности. Подобные потребности в присоединении вероятнее всего имеют в своей основе физиологические побуждения в половом акте и отборе партнера. Семья становится наипростейшей единицей в групповых человеческих отношениях, и он находит в этой организации как новое удовлетворение, так и новые обязанности. Безопасность семьи становится для человека целью, и он понимает, что лучше защитить свою семью можно лишь объединяясь в группы или племена для совместной добычи питания и защиты.

Ранний человек осознал, что знания и опыт должны переходить из одного поколения в другое для того, чтобы племена могли выжить. Таковы были первые шаги человека в области образования и передачи познаний. Находя удовлетворение как экономических, так и социальных потребностей в формировании групп и жизни с себе подобными, человек сталкивается с новой потребностью в правилах и средствах обеспечения сохранения организации. Он формирует элементарные политические единицы, которые договариваются о кодексе касательно экономического, социального и политического, а также и религиозного поведения. Человек

находит преимущества в соучастии и кооперации с другими людьми для достижения своих собственных целей.

Подобно человеку, организации также проходили путь эволюции. Человек пришел к выводу, что, работая вместе с остальными, он может увеличить свои собственные возможности и, таким образом, лучше удовлетворить свои потребности. Включение различных способностей и уровней квалификации в одну группу привело к пониманию того, что кто-то справляется с определенными задачами лучше, нежели другие. Все задачи в группе были дифференцированы; было осуществлено разделение труда для извлечения преимуществ из различий в опыте и квалификации. Так как произошло разделение в видах деятельности, то следовало достигнуть договоренностей по поводу того, как структурировать и взаимоувязать все эти виды деятельности для достижения групповых целей. Довольно логично, что группы также разделили задачи и разработали иерархию полномочий или власти. Возможно, передача работы другим исполнителям была введена сильнейшим, старейшим в группе или наиболее ясно выражающий свои мысли, тем, кто стал самым первым лидером. В любом случае, группа должна была выработать соглашение, действовавшее внутри данного объединения, определяющее, что и как необходимо делать, и кто будет ответственен за выполнение поставленных задач.

Подобная первая простейшая организация отражала в основном те же элементы, что и все последующие. Во-первых,

должна была существовать задача, цель, которую необходимо было достигнуть. Возможно, это было собирательство, охота, посев урожая или защита группы от набегов кочевников. Во-вторых, людей следовало привлечь к участию в общем деле. Они должны были осознать, что это в их же интересах работать совместно для достижения целей группы. И первым привлекательным моментом организации было то, что человек мог с ее помощью удовлетворить свои собственные нужды. В-третьих, члены организации нуждались в чем-то, что они могли бы использовать для работы или сражений, т.е. оружие, обрабатывающие орудия и т.д. В-четвертых, была необходимость структурирования различных видов деятельности с тем, чтобы все действия были взаимосвязаны для выполнения общих задач и избежания хаоса. В конце концов, группа пришла к выводу, что можно достичь лучших результатов, если кто либо один будет вести группу к заданной цели, принимать решения, разрабатывать стратегию и поддерживать структуру деятельности и отношений. Он должен разрешать споры, определять стратегию и планирование, поддерживать деятельность структуры и общую устремленность к цели. Появление такой управленческой деятельности, отделенной от трудовой стало существенным аспектом всех типов организаций. Менеджмент облегчает усилия человека в организациях и появляется во всех случаях, когда объединяются люди для достижения общей цели.

Главной причиной объединения людей в организации яв-

ляется невозможность отдельно взятого человека самостоятельно удовлетворить свои потребности в силу ограниченности биологических и физических характеристик. Человек пришел к выводу, что, работая вместе с остальными, он может увеличить свои собственные возможности и, таким образом, лучше удовлетворить свои потребности. По сути дела, потребность совместной деятельности людей заложена в самой природе человека и создаваемые им естественные и искусственные организации играют ту же роль, что и орудия труда – расширяют возможности взаимодействия с окружающей физической средой в целях выживания. Таким образом, различные организации есть неизбежный атрибут существования человека как физиологического и социального существа и, следовательно, они существовали и будут существовать столько, сколько живет человек. А функционирование организации требует определенного управления, что еще раз свидетельствует о непреходящем характере менеджмента как одной из составных частей управления.

Включение различных способностей и уровней квалификации в одну группу привело к пониманию того, что кто-то справляется с определенными задачами лучше, нежели другие. Все задачи в группе были дифференцированы; было осуществлено разделение труда для извлечения преимуществ из различий в опыте и квалификации. Так как произошло разделение в видах деятельности, то следовало достигнуть договоренностей по поводу того, как структурировать

и взаимовязать все эти виды деятельности для достижения групповых целей. Довольно логично, что группы также разделили задачи и разработали иерархию полномочий или власти. Возможно, передача работы другим исполнителям была введена сильнейшим, старейшим в группе или наиболее ясно выражающий свои мысли, тем, кто стал самым первым лидером. В любом случае, группа должна была выработать соглашение, действовавшее внутри данного объединения, определяющее, что и как необходимо делать, и кто будет ответственен за выполнение поставленных задач.

Организация – это нечто большее, чем просто собрание индивидуумов. Это социальная система, где люди имеют друзей и врагов, равно как свои надежды, страхи и стремления (Денис Шевчук). Работники не всегда реагируют как индивидуумы, действующие в одиночку. Группы часто принимают решения, даже если они не являются признанными частями формальной организации.

В существовании организации достаточно очевидно проявляется закон синергии: целое больше суммы составляющих его частей. На первый взгляд, объединение людей в организации отодвигает их от цели удовлетворения своих потребностей, так как функционирование организации требует затрат на управление ею. Однако эта деятельность не является потерей ресурсов и энергии потому, что в организации существует разделение труда, которое позволяет каждому ее члену специализироваться на определенном виде деятельно-



сти и выполнять свою часть работы намного эффективнее, чем при необходимости заниматься всем.

Разделение труда в организации есть сложение различных способностей ряда людей, то есть дополнение друг друга и, в идеале, возможность реализации каждой личностью своих специфических способностей. Эта возможность организации является весьма притягательной для современного человека, одной из основных жизненных целей которого (особенно гражданина западной цивилизации) является реализация своего потенциала. Поэтому человек конца XX века может одновременно состоять в различных организациях, которые позволяют ему удовлетворить не только жизненно важные потребности, но и амбиции.

## Тема 2.

# Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока

Управление как особый вид человеческой деятельности появляется с первыми искусственными общностями (охотничьей группой, соседской общиной, затем государством). Именно с созданием первых государств появляется и первый слой профессиональных управленцев – менеджеров или социальных менеджеров. Представляется, что мы имеем все основания называть первых правителей менеджерами, так как их организаторская деятельность была направлена на социальные организации, которые одновременно являлись и хозяйственными организациями. Становление государственности привело к значительным изменениям в управленческой практике. И первые государства были созданы в Месопотамии. Государства были сложными организациями, что и потребовало развития управленческой практики.

*Общественное разделение труда. Традиционный взгляд на проблему.* Первоначальное разделение труда осуществлялось по полу и возрасту и было связано с физиологическими различиями и способностью выполнять различные виды работ. Мужчины были заняты на физически тяжелых работах, женщины и подростки – на более легких, к тому же

подростки выполняли те виды деятельности, которые требовали меньших знаний и опыта. а женщины выполняли обязанности по поддержанию очага. уходу за малолетними детьми. Таким образом, первое общественное разделение труда можно назвать физиологическим. Второе общественное разделение труда связано с отделением земледелия от скотоводства или скотоводства от земледелия. Эта специализация труда в значительной степени определялась географическими факторами и может быть определена как отраслевая, внутриаграрная. Третье общественное разделение труда связано с отделением или, правильнее сказать с выделением ремесла из земледелия. С появлением орудий труда из металлов их создание становится весьма сложным. требующим особых материалов, технологий и знаний делом. Представляется, что это разделение труда следовало бы назвать промышленным или просто производственным. Ведь по сути дела все аграрное производство есть лишь воспроизводство природы и только с выделением ремесла человек создает отдельную отрасль, в которой создает, производит то, что не существует в природе. Четвертым разделением труда считается выделение торговли. Это общественное разделение труда связано уже не с непосредственным производством, а с движением вокруг него. Такой точки зрения придерживаются историки. Однако подход к истории вообще и к истории национального хозяйства, в частности, с позиций управления и менеджмента позволяет нам усомниться в такой клас-

сификации разделения труда. Представляется, что следует обратить внимание на еще одно, исключительно важное, на наш взгляд, общественное разделение труда – выделение исключительно ценной группы или слоя.

В Египте и в Шумере уже к концу IV тысячелетия до н. э. посевы легко давали, по-видимому, десятикратные, двадцатикратные и больше урожаи. А это значит, что труд каждого человека стал производить значительно больше, чем было нужно для пропитания его самого. Община оказалась в состоянии прокормить помимо работников не только нетрудоспособных, не только создать надежный продовольственный резерв, но и освободить часть своих работоспособных людей от сельскохозяйственного труда. Кого же при первой возможности *общество освободило* от участия в непосредственной производственной деятельности, то есть от работы с орудиями труда, а при боевых действиях от непосредственного участия в схватке с врагом? Такая постановка вопроса представляется вполне обоснованной. Однако, историки, как правило, ставят вопрос несколько иным образом. Прочитую один из типичных ответов на этот вопрос: “Кто же были те, кто *мог освободиться* от такого труда и содержать себя за счет труда других? Естественно, что при первом возникновении прибавочного продукта величина его была недостаточна для того, чтобы избыток можно было распределить на всех; а в то же время не все в территориальной общине имели одинаковые возможности обеспечить себя за

счет других. В наиболее благоприятном положении оказывались, с одной стороны, военный вождь и его приближенные, а с другой – главный жрец (он же, как предполагают, был в странах речной ирригации и организатором орошения). Военный вождь и жрец могли совпадать в одном лице. Процесс образования классового общества подчинен строго логическим законам. Для наилучшего и наибольшего развития производительных сил и культурно-идеологического роста общества необходимо наличие лиц, освобожденных от производительного труда. Это не значит, что общество сознательно освобождает от производительного труда именно наилучших организаторов, наиболее глубоких мыслителей, самых замечательных художников – отнюдь нет; излишек продукта, освобождающий от производительного труда, захватывают не те, которые способны его использовать наиболее рациональным образом, а те, кто мог. Те, в чьих руках кулачная, вооруженная или идеологическая сила, те берут на себя и организационные задачи. Большинство из них эксплуатирует чужой труд без пользы для общества; но какой-то процент выдвинувшихся составляют люди, которые действительно могут способствовать обществу в его техническом и культурном прогрессе”

*Управленческий взгляд на проблему общественного разделения труда и прибавочного продукта.* Из приведенного до этого материала следует, что первыми людьми, которых общество *освободило* от непосредственного производитель-

ного труда были *вожди*, которые в качестве командующих на войне и в качестве представителей общины перед непознанными силами мира, персонифицировавшимися в богов, а также *жрецы*, которые представляли общину все перед теми же богами, своими магическими действиями обеспечивали покровительство духов природы наиболее важным делам, да к тому же еще и были организаторами орошения, то есть самой основы материального благополучия. Таким образом, первыми наиболее важными видами деятельности освобожденными от производительного труда были организаторами, управляющими, социальными менеджерами, которые в те далекие времена назывались жрецами и вождями, затем – царями и фараонами и, наконец, сегодня – президентами государств, спикерами палат парламентов, президентами кампаний и менеджерам. Историки прошли мимо этого важного общественного разделения труда, так как видели в процессе создания государства прежде всего появление классов. Роль управляющих (правителей, управителей), а также менеджмента в истории общества оказались исключительно важными, что и показывает наш курс. Сейчас же можно привести мнение известного авторитета в области управленческого консультирования – Питера Друкера: “Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных из-

менений и примером значительных социальных перемен”.

Изменение масштабов и сложности менеджмента в государстве (на примере Месопотамии).

Месопотамская цивилизация представляет для исследователей исключительный интерес, так как позволяет увидеть механизм становления профессионального менеджмента.

Экономический подъем Шумера в III тысячелетии до н. э. был обусловлен развитием земледельческого хозяйства на базе ирригации и более широким, чем прежде, использованием металла. К концу периода создается обширная оросительная сеть в масштабах всей южной части страны. Для указанного периода характерен высокий уровень ремесел. На первом месте стоит металлургическое производство. Шумерские мастера овладевали методами литья, клепки, паяния. Из меди изготавливали различные орудия труда и оружие, научились также получать бронзу. Происходит отделение торговли от ремесла. Из общин выделяются специальные торговцы, которые занимаются обменом товаров и продуктов. Развивается торговля с Сирией, Закавказьем, Ираном, островами и побережьем Персидского залива. Ремесла и торговля сосредоточиваются в городских центрах, растет площадь городов, увеличивается число их жителей.

Хозяйство Нижней Месопотамии (будущего Шумера) разделялось на два сектора. В один входили большесемейные общинные хозяйства. В другой – крупные хозяйства, которыми владели храмы и верхушка должностных лиц на-

рождающегося государства; эти хозяйства в течение первых столетий письменной истории постепенно вышли из ведения общинных органов самоуправления.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.