

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Кафедра экономики и предпринимательства

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

Поток – 4А
подготовки бакалавров направления
6.070106 «Автомобильный транспорт»

Автор: к.э.н, доц. В.К.Бабайлов

2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	3
Тема 1. Исследование и методология исследования.....	3
Тема 2. Виды исследования	4
Тема 3. Классы методик	6
РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	11
Тема 4. Производственные теории менеджмента.....	11
Тема 5. Социально-философские теории менеджмента.....	12
Тема 6. Наука менеджмента	16
РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	17
Тема 7. Планирование и отбор персонала	18
Тема 8. Управление качеством персонала	23
Тема 9. Основы практики предпринимательства.....	29
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	31
ЛИТЕРАТУРА	32

ВСТУПЛЕНИЕ

- **Цель** дисциплины «Основы менеджмента и предпринимательства (ОМП)» – формирование знаний, умений и навыков *организации менеджмента (ОМ)*, (производственного и предпринимательского). «Основы (организация) производственного и предпринимательского менеджмента ОППМ» – другое, тождественное название дисциплины.
- **Место** – «ОМП» предшествует дисциплине «Менеджмент», создаёт её *основы*. Существует такая *последовательность* деятельности: *основы менеджмента (ОМ)* как организация только человеческого ресурса, как менеджмент персонала; *менеджмент (М)* как организация *всех* ресурсов фирмы; производство (П) как организация любых ресурсов кроме человеческого, то есть *ОМ-М-П*.
- **Роль** – *важная*, так как закладывает основы важнейшей дисциплины – «Менеджмент».
- **Объект** – основы менеджмента и предпринимательства.
- **Предмет** (проблемная часть объекта) – важнейшие аспекты *методологических, теоретических, научных и практических основ менеджмента*.

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В методологических основах менеджмента рассматриваются понятия методологии и, прежде всего: «методология исследования», «методики», «метод», «исследование», «теория», «наука» и другие.

Тема 1. Исследование и методология исследования

«Исследование» и «методология исследования» являются основными понятиями темы.

1.1. Исследование, производство как основные виды практики

Практика (сущность) – это любая деятельность. *Основные виды практики: производство, обмен, государство, их организация (менеджмент как исследование).* *Исследование (сущность)* – это получение, организация знаний. *Производство (сущность)* – это получение, организация *продуктов и/или услуг.* *Содержание* практики: вещественная и духовная (интеллектуальная и эмоциональная) деятельность. Организация производства, исследования – менеджмент.

1.2. Исследование, организация исследования, организация производства

Исследованием могут заниматься любые творческие личности: учёные, менеджеры, рабочие; *производством* – только рабочие; но *организацией исследования и производства* – только менеджеры. *Организацией исследований* могут заниматься такие виды менеджмента: государственный, бизнес-менеджмент, производственный, маркетинговый и другие. Их роль в организации исследования разная.

1.3. Методология исследования, методики, метод

Методология исследования – это практика методологии, это организация *методик (сущность).* *Содержание* методологии исследования: *состав и последовательность* применения (организации) методик. *Методики* – это конкретные правила проявления метода. *Метод (сущность)* – *общее* правило исследования. *Общее* означает *единственное*, то есть, метод – *один.* *Содержание* метода: анализ и синтез информации, или индукция (движение от анализа к синтезу) и дедукция (движение от синтеза к анализу). Второе определение метода более полное, так как включает и направление познания. Примеры методик: методика

экономического анализа и синтеза; методика математического анализа и синтеза.

Наряду с *методологией исследования* существует и *технология исследования* как состав и последовательность применения, организации техник в исследовании. *Техники* – это вещественные средства исследования. В исследовании техники и технология играют вспомогательную к методикам и методологии роль. Существует также и методология, и технология *производства*. В производстве, наоборот, технология играет главную роль в сравнении с методологией.

Тема 2. Виды исследований

Основные виды исследований: фундаментальные, экспериментальные и прикладные. Они реализуются именно в такой строгой последовательности.

2.1. Фундаментальное исследование

Цель фундаментального исследования (ФИ) – создание фундамента, основ будущего экспериментального исследовани. Оно содержит несколько *уровней*, результатами каждого из которых являются *фундаментальные* методики: идея, гипотеза, концепция, теория, основной теория, наука. В таблице 1 представлено экономическое фундаментальное исследование.

Таблица 2.1.1. – Экономическое фундаментальное исследование

Фундаментальные методики	Три результата применения трёх <i>содержательных</i> методик (МОО, МОП, МРП): определения объекта; предмета (проблемы); решения проблемы (апробации)		
	Объект	<i>Предмет – проблемная</i> , неизвестная фундаментальная, главная связь объекта	Методика решения проблемы (апробации)
Идея	Эконо-	Неизвестная <i>связь</i> стои-	<i>Интуиция</i>
			Результат решения проблемы (апробации)

	мика (стоимость)	мости	<i>Зависимость</i> – предполагаемая, качественная <i>связь</i> стоимости с затратами труда
Гипотеза	Идея	Нет <i>количественной зависимости</i>	Логика дискретных фактов производства
			<i>Закономерность</i> , Тенденция, Принцип – дискретная количественная <i>зависимость</i>
Концепция	Гипотеза	Нет <i>сплошной доказанной закономерности</i>	Логика доказательства, расчёта
			<i>Закон</i> – сплошная доказанная (рассчитанная) <i>закономерность</i>
Теория	Концепция	Нет апробации закона <i>другими законами и экспериментальным исследованием</i>	Апробация <i>другими законами и экспериментальным исследованием</i>
			<i>Закон</i> , апробированный (но не <i>производством</i>)! «Стоимость равна затратам <i>ручного</i> труда»
Основная Теория	Теории частные	Незнание <i>общего</i> во всех законах конкретной сферы деятельности (экономики)	Обобщение (<i>синтез</i>) всех частных законов
			<i>Основной закон</i> «Стоимость равна затратам <i>любого</i> труда» как результат обобщения частных законов
Наука	Основная Теория	Нет апробации <i>Основного закона</i> <i>Временем на Ведущую часть труда</i>	<i>Время</i>
			<i>Парадигмы</i> (глобальные стратегии) затрат: или <i>ручного</i> , или механизированного, или предпринимательского труда как результаты апробации <i>основного закона</i> <i>временем</i>

Любой из уровней ФИ реализуется в три *этапа*: определение его объекта, предмета (проблемной части объекта), решения проблемы. То есть, *особенностью* ФИ является строгая *упорядоченность* применяемых методик, их заранее установленный *состав* и *последовательность* применения. Его особенностью является и отсутствие *прибыли*, так как нет внедрения его результатов во *внешнюю* от него среду.

Важнейшими *результатами* ФИ для дальнейшего экспериментального исследования являются: *идея*, *теория* (её законы), *наука* (её парадигма).

Субъекты организации ФИ: *исследователи-одиночки* (Аристотель, Платон и другие); *государственный менеджмент* (организация НИР, докторантур, аспирантур); *спонсоры*. Так, Декарт, Бэкон и другие учёные работали при дворах

царей, королей как спонсоров. Наполеон, как государственный менеджер, активно поддерживал фундаментальные исследования. Он способствовал рождению целой плеяды великих учёных: Пуансо, Пуассона, Лагранжа, Карно, Жана Фурье, Лапласа, Коши и других.

2.2. Экспериментальное исследование

Экспериментальное (изобретательское) исследование является продолжением ФИ, но имеет другую цель и применяет другие методики (о них в Теме б). Его цель – апробация, внедрение новых теорий (новшеств), полученных в фундаментальном исследовании, превращение их в инновации для дальнейшего использования в прикладном исследовании. (Внедрение новых парадигм – крайне редкое явление). То есть, ЭИ можно трактовать и как разработку инноваций. Особенности ЭИ: меньшая в сравнении с фундаментальным исследованием регламентация, упорядоченность в выборе методик и техник вследствие большой вероятности непредвиденных ситуаций; полное отсутствие прибыли, так как нет ещё результатов внедрения в производство.

Субъекты организации экспериментальных исследований: специальные подразделения менеджмента предприятия (отделы главного технолога и научной организации труда). Это части производственного менеджмента. Результатами экспериментального исследования (в частности, – изобретение бетона) являются и «случайные» открытия одиночек-практиков. Экспериментальные исследования могут сопровождаться и случайными фундаментальными открытиями. К ним относится известное открытие Архимедом гидростатического закона и его восклицание «Эврика» (Нашёл!) <http://www.google.com.ua>.

2.3. Прикладное исследование

Прикладное исследование – это организация принятия решения менеджерами, в том числе и с применением инноваций (новых методик, техник, технологий), полученных в экспериментальном исследовании. Это происходит в

масштабах всего предприятия как в менеджменте, так и в производстве. Его *особенности*: ещё меньшая регламентация и упорядоченность в выборе методик и техник; наличие огромных затрат собственников предприятия – *предпринимателей* на инвестиции; может быть и огромная *дополнительная* прибыль. *Субъекты организации* прикладного исследования: *производственный, маркетинговый и предпринимательский менеджмент*.

Итак, *учёные* разрабатывают фундаментальные *новшества* (принципы, законы, теории, редко – парадигмы); менеджеры-*экспериментаторы* внедряют их, получая *инновации*: новые прикладные методики, техники, технологии, *из парадигм – стратегии предприятия*; *производственные* менеджеры применяют *прикладные методики и стратегии* предприятия для принятия решений; рабочие – используют новые *техники и технологии* для получения продуктов и услуг.

Тема 3. Классы методик

Методики можно классифицировать по разным признакам, критериям. В контексте дисциплины «ОМП» их необходимо классифицировать по видам исследования: методики фундаментального исследования; методики экспериментального исследования; методики прикладного исследования.

3. 1. Методики фундаментального исследования

Методики фундаментального исследования, в свою очередь, разделяются на *фундаментальные, содержательные, организации терминов и понятий*.

3.1.1. Фундаментальные методики

Это: идея, гипотеза, концепция, теория, основная теория, наука. Они представлены в таблице 1.

Идея – это знание, основанное на интуиции, только на предположении о наличии только качественной причинно-следственной связи (*Зависимости*) проблемы с предполагаемой причиной. *Преимущества* идеи – это первый и важный шаг от незнания к знанию; это основа разработки гипотезы. *Недостатки*: нет утверждения, нет опоры на факты, определяет только качественную связь. *Примером* важнейшей экономической идеи мирового масштаба явилось предположение выдающегося экономиста Адама Смита: «Стоимость, возможно, зависит от затрат живого труда». Пример идеи менеджмента, высказанной Тейлором и Адамецким: «Менеджмент, возможно, зависит от организации производства». Для устранения недостатков Идеи формируется Гипотеза.

Гипотеза – это знание более высокого уровня истинности знания. *Преимущества* гипотезы: наличие не только предположительного, но и утвердительного знания о количественной зависимости (*Закономерности*). *Недостатки*: наличие предположения; утверждение основано только на отдельных, дискретных фактах практики, то есть закономерность – это не сплошная количественная зависимость. Важнейшая экономическая гипотеза была высказана также Адамом Смитом: «Всякая стоимость определяется, в основном, затратами живого труда». Для устранения недостатков гипотезы на третьем уровне фундаментального исследования формируются элементы содержания Концепции.

Концепция – знание ещё более высокого уровня истинности знания. *Преимущества* концепции: наличие только утвердительного знания о сплошной и доказанной закономерности (*Закона*) в форме графика или формулы – равенства (реже неравенства). В экономике, например, – это закон стоимости А. Смита «Всякая стоимость равна затратам живого труда». *Недостатки*: закон в концепции не апробирован всеми теориями и практикой экспериментального исследования! Но практикой производства закон не апробируется – в производстве нет для этого условий. По технике безопасности для этого предусмотрены специальные экспериментальные полигоны, лаборатории предприятий.

Теория (частная) разрабатывается для устранения недостатков концепции. *Преимущества* теории: её закон апробирован всеми теориями всех сфер деятельности и экспериментальным исследованием. Истинность теоретического знания очень высокая. К частным экономическим относятся теории: Томаса Мэна, Франсуа Кене, Уильяма Петти, трудовая теория стоимости А. Смита и Д. Риккардо, теория спроса и предложения Альфреда Маршалла, теория Дж. Мейнарда Кейнса, теория обращения денег К. Маркса, монетаристская теория Фридмана, теория (модель) Р. Харрода и Е. Домара и другие. *Недостаток* частных теорий – незнание общего в их законах.

Основная теория разрабатывается для установления общего в законах частных теорий. Её *преимущества*: установлен основной закон как результат

обобщения частных законов. Например, основной закон экономики: «Всякая стоимость равна *любым* затратам труда». Основной закон любой сферы деятельности является и её сущностью. *Недостаток* Основной теории: её основной закон не апробирован *Временем* (Эпохой) или *Пространством*.

Наука формируется для устранения недостатка основной теории. В науке основной закон, апробированный *временем*, становится *парадигмой*. *Преимущества* науки: наука (сущность) – это фундаментальная методика *высшего* уровня организации знания; содержит *парадигму* (глобальную стратегию – стратегию поведения всего человечества в данную эпоху в данной сфере деятельности). Парадигма – основа формирования *миссии* предприятия.

Недостаток науки: содержит и относительное знание, - прогресс практики, благодаря внедрению новых законов частных теорий в менеджмент и производство приводит к отставанию и кризису науки (её парадигмы), к необходимости адаптации основного закона к новой эпохе, времени (или к пространству), к необходимости *смены парадигмы*.

Полное фундаментальное исследование, завершающим этапом которого является *наука*, реализует все его уровни и приобретает статус *научного исследования*. Результаты научного исследования в дальнейшем *применяются*, *используются* в экспериментальном и прикладном исследовании, менеджменте соответственно его частные *законы* для разработки (методик, техник, технологий) и *парадигмы* (для планирования миссии). Однако это не повод, не *критерий*, чтобы экспериментальное или прикладное исследования называть научными. *Научное исследование, научная деятельность, научно-исследовательская деятельность* – это только одна, высшая форма и только фундаментального исследования. Поэтому существуют только *четыре вида* исследований: *фундаментальное; научное* (как разновидность только фундаментального); *экспериментальное; прикладное*.

Термином «*научный*» часто необоснованно определяют то, что не является таковым! Все так называемы *научно-исследовательские* институты являются по сути *экспериментально-исследовательскими*. Они организуют менеджмент

предприятий (их экспериментальные и прикладные исследования). Ясно, что есть *наука* менеджмента. Но понятие «*научный менеджмент*» (кстати, навязанный Тейлору генеральным прокурором США Луисом Брандейсом – не специалистом в области менеджмента) неоправданно применяется к менеджменту предприятия, являющимся экспериментальным и прикладным исследованием, экспериментальным и прикладным менеджментом. Тейлор, разработав производственную теорию и социально-философскую гипотезу менеджмента, создал *не научный менеджмент, а фундамент основной теории менеджмента.*

Научный менеджмент – это не менеджмент Тейлора; это организация не экспериментального и не прикладного исследования; это организация *научного* исследования, организация полного фундаментального исследования. Его субъектами являются *государственные менеджеры; спонсоры, исследователи-одиночки.* Ни на одном предприятии таких должностей нет. При всём понимании величайших достижений и заслуг Тейлора необходимо признать, что на любом предприятии *нет научного менеджмента, и менеджмент, который создал Тейлор, никогда не был научным! Это был экспериментальный и прикладной менеджмент предприятия.* А в нём могут только *внедряться* результаты научного менеджмента, полученные за пределами предприятия. В частности, Тейлор сделал величайший практический шаг в повышении эффективности производства, отделив его от менеджмента. Но это была не организация *научного исследования, не научный менеджмент.* Это было лишь использование установленного до него в *фундаментальном исследовании частного экономического закона разделения труда.* Тейлор на практике провёл успешное, но лишь *экспериментальное и прикладное* исследование по его внедрению. При этом он разработал и производственную *теорию* как результат *не научного, а его теоретического* фундаментального исследования. Производственная теория Тейлора: явилась фундаментом *основной теории менеджмента; была внедрена в производственный менеджмент путём экспериментального и прикладного исследования.* То есть, *неполное* фундаментальное исследование может быть проведено и на предприятии. В теории производственного менеджмента Тейлор установил

конкретный закон (сущность) менеджмента: «менеджмент есть организация производства». И он успешно внедрил этот закон в *практику* менеджмента предприятия. Однако

3.1.2. Содержательные методики

Это: методика определения объекта (МОО); методика определения предмета-проблемы (МОП); методики решения проблем (МРП), или апробации; результаты решения проблем.

Методики апробации:

- интуиция (в идее);
- логика фактов (в гипотезе);
- логика доказательства (в концепции);
- апробация частными законами и экспериментальным исследованием (в частной теории);
- обобщения (в основной теории);
- апробации временем или пространством (в науке).

Результаты решения проблем:

- зависимость (получается в идее, применяется в гипотезе);
- закономерность (получается в гипотезе, применяется в концепции);
- закон (получается в концепции и теории, применяется в основной теории);
- основной закон (получается в основной теории, применяется в науке);
- парадигма (получается в науке, применяется в экспериментальном и прикладном исследовании).

3.1.3. Методики организации терминов и понятий

Реализуются как:

- *смена* термина без смены понятия (*иерархические* методики стали называться фундаментальными; *неиерархические* методики – содержательными);

- *углубление* понятия без смены термина (например, *парадигма*);
- *рождение, введение* нового термина и понятия (*основной закон, основная теория*).
- *калькирование* термина и понятия – введение нового термина и понятия с использованием греческого, латинского, английского и других терминов (*гипотеза, парадигма, метод* и другие).

3. 2. Методики экспериментального исследования

Это многочисленные методики внедрения *законов* и *парадигм* как разработка новых прикладных методик, техник, технологий. Их *цель* – приспособить, трансформировать в конкретные способы принятия решений менеджерами, апробировать, внедрить законы и парадигмы (разработанные в фундаментальном исследовании) в менеджмент и производство путём *разработки* новых *прикладных методик, техник и технологий*. Это:

- *Моделирование* (разработка моделей принятия решений и моделей технологических процессов).
- *Эксперимент* как комплекс методик и техник экспериментального исследования.
- Рационализаторская *практика* как *методика*.
- Методика *аналогии* (использование известного опыта в других условиях).
- *Контроль*.

3.3. Методики прикладного исследования

Это прикладные методики практики менеджмента и производства, разработанные в экспериментальном исследовании! Их *цель* – *принятие эффективных решений* в основном менеджерами, и эпизодически – рабочими.

Прикладные методики *Менеджмента* подробно рассматриваются в дисциплинах «Менеджмент», «Маркетинг» и «Менеджмент персонала». Это методики:

- *Планирования.*
 - *Проектирования.*
 - *Мотивации.*
 - *Контроля.*
 - *Делового общения* (в основном – методики разрешения конфликтов).
 - *Принятия решения.*
 - *Маркетингового исследования* (методики сбора маркетинговой информации как методики социологии в маркетинге): выборка, анализ документов, опрос, наблюдение, эксперимент и многие другие. Применяются и *техники* маркетингового исследования (опросные листы, анкеты, интервью, электронные записывающие устройства).
 - *Управления качеством персонала.*
- Существуют и прикладные методики *производства*; они немногочисленны – это *измерительные* и *контрольные* процедуры.

РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В РАЗДЕЛЕ 1 были определены важнейшие понятия методологии, которые будут использоваться в РАЗДЕЛЕ 2. Но особенно широко будут применяться понятия «методика», «теория», «наука». Теоретические и научные основы менеджмента образовали *производственные* теории классиков менеджмента Тейлора, Файоля, Адамецкого и *социально-философские* теории менеджмента, организованные в три *мировые философии* менеджмента (*Западную, Японскую и Советскую*).

Тема 4. Производственные теории менеджмента

Важнейшими производственными теориями менеджмента являются теории Тейлора, Файоля, Адамецкого.

4.1. Производственные теории менеджмента Тейлора

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) известен как инженер, изобретатель быстрорежущей стали, логарифмической линейки, чемпион США по теннису, был удостоен чести выступить в конгрессе США с изложением своих теорий менеджмента. Состояние Тейлора доходило до 1 млрд. долларов. Но он оставался скромным и порядочным человеком: отцом трёх приёмных детей, любил разводить цветы. Умер неожиданно - от пневмонии.

Ещё в самом начале своей деятельности (1886 год) в тридцатилетнем возрасте Тейлор испытал огромное влияние идеи Генри Робинсона (1844-1924) – президента мануфактурной компании, который на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков заявил, что инженер должен быть и экономистом. Но Тейлор пошёл ещё дальше: «Инженер должен быть и администратором». А в целом – менеджером. До Тейлора под менеджментом понимали самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию качественную определённость *«организации производства»* или, если брать более широкий аспект, *рациональной организации вообще, организации любой деятельности* (Татарникова С.Н).

В действительности Тейлор разработал *две производственные* теории менеджмента, которые и сам Тейлор, и даже все современные исследователи не различают из-за методологической некомпетентности и воспринимают как единую теорию. Это: теория *нормирования труда* и теория *организации производства*. Наиболее важной в контексте дисциплины «ОМП» является *теория организации производства*. Тейлор первым понял необходимость разделения, отде-

ления менеджмента от производства. Это позволило ему определить *сущность* менеджмента как организацию производства. Он же и реализовал свою идею на практике. Это привело к беспрецедентному повышению эффективности деятельности предприятия. Но Тейлор не разделил чётко сам менеджмент, то есть, не сформулировал его *содержание*. Это сделал другой классик менеджмента – Анри Файоль.

4.2. Теория администрации Файоля

Анри Файоль (1841-1925) – горный инженер Франции, кавалер ордена почетного легиона, пятьдесят лет проработал в компании «Комамболь», из них сорок лет – управляющим; теоретик и практик менеджмента, автор *теории администрации*. В основе теории Файоля лежит *идея* разделения уже самого менеджмента *на функции* (виды менеджерской деятельности). Он фактически продолжил теорию Тейлора – *разделил* уже сам *менеджмент*, определив этим его *содержание* как:

- предвидение (*планирование*);
- организацию (*проектирование* должностей и их взаимосвязей);
- распорядительство (*мотивацию*);
- координирование (*согласование*);
- *контроль*.

4.3. Теория гармонизации Адамецкого. Менеджмент и контроль

Кароль Адамецкий (1866-1933). Окончил Петербургский технологический институт. Участник и президент многих международных форумов по менеджменту, награждён ими золотой медалью. Основал Польский институт менеджмента. Труды Адамецкого были изданы в Варшаве только в 1970 году, а в СССР - в 1972. Инженер-металлург. Работал в Луганске и Екатеринославле на металлургических заводах. Здесь и создал *«теорию гармонизации»*. Определил и *сущность*, и *содержание* менеджмента.

Под *сущностью* менеджмента понимал согласование, гармонизацию ресурсов и деятельности. Это в широком смысле *контроль* и одновременно организация производства (*менеджмент*). *Менеджмент и контроль – тождества*. Теория гармонизации Адамецкого – это фактически *теория контроля*. В содержание менеджмента включал четыре элемента:

- *анализ*;
- *план*;
- *исполнение* (производство);
- *контроль*.

Но Адамецкий не дошёл до понимания отличия управления и менеджмента.

Тема 5. Социально-философские теории менеджмента

Формирование основ науки менеджмента происходило и в рамках социально-философских теорий менеджмента. Их социальная природа вытекает из предмета – социума менеджеров, а *философская* – из факта отражения наиболее общих, обобщённых взглядов на менеджмент. *Философия (сущность)* как наука и практика – это организация *общего* во всех знаниях любого уровня, объёма, сферы. *Содержание науки философии*: основная теория философии (теория диалектики); основной закон философии (диалектический); парадигмы философии – *три основных* закона диалектики.

Необходимо заметить, что социальный аспект этих теорий даже превалирует над философским. При этом разные авторы организуют разные группы, классы социально-философских теорий. Наиболее представительными и признанными являются *три* группы, три социально-философские доктрины менеджмента, проще – *три философии менеджмента*: *Западная, Японская и Советская*. Доктрина отражает этапы развития во времени совокупности связанных концепций авторов, близких по взглядам.

5.1. Западная философия менеджмента (Менеджеризм)

Западная философия менеджмента (доктрина Менеджеризм) – результат классификации, обобщения западных социально-философских идей, гипотез, концепций. Она отразила и эволюцию наиболее общих взглядов на социум менеджеров западных учёных. Прошла в своем развитии три *этапа*, в которых сформулированы:

- Социально-Философская гипотеза Тейлора («Тейлоризм») о зарождении нового, особого класса, социума менеджеров основана на идее *разделения менеджмента и производства* (конец XIX начало XX века). Закон о равенстве или неравенстве классов менеджеров и рабочих Тейлором не установлен.
- Социально-Философская концепция деятелей германской социал-демократии Эдуарда Бернштейна (1850-1932) и Конрада Шмидта (1863-1932) о появлении трех равнозначных классов (капиталистов, менеджеров и рабочих). Это уже социальный закон! Он основан на принципе *разделения менеджмента, производства и собственности* (конец XIX начало XX века).
- Социально-философская концепция «Революция менеджеров» Джеймса Бёрнхема ([англ. James Burnham, 1905-1987](#)) основана на принципе разделения менеджмента и производства и открытия на его основе социального *закона возрастания роли менеджеров*, точнее: «Роль менеджеров выше роли рабочих» 1941 год. В 1953 году Сорокин, Парсонс, Белл вводят понятие «Молчаливая революция», подчеркивая завершение этого процесса [14]. Однако это спорное положение, не все его разделяли и оно не нашло подтверждения в практике.

5.2. Японская философия менеджмента

Это отражение эволюции наиболее общих взглядов на социум *менеджеров* японских специалистов [14]. В ней тоже три этапа, в которых были сформулированы:

- Социально-философская *гипотеза*, основанная на идее возможности *приспособления* к менеджменту *общефилософских* принципов (XVII - конец XIX ве-

ка). В частности, был переведен и трансформирован так называемый *принцип* «МУ», что буквально означал «неопредметливание», «неовеществление», в *правило* менеджмента об отказе от жестких планов. Социальный закон не сформулирован.

- Социально-философская *концепция* о зарождении двух *равных* по роли классов (социумов) *менеджеров* («сокин») и рабочих («коин»). Это уже закон, открытый на основе *принципа* отделения менеджмента от производства, заимствованного у Тейлора (*конец XIX - середина XX*).
- Социально-философская *концепция* об *эволюции* роли менеджеров (*послевоенный этап с 1947 года*), когда была организована промышленная группа «Дойкай». С промежутком примерно в 10 лет она выпустила *три* документа (декларации, доктрины), основанные на принципе отделения менеджмента и производства, в которых фактически отражены соответственно *три закона*. Первый документ (и закон) в 1947 году – о *равенстве* роли менеджеров, акционеров и рабочих; второй документ (и закон) в 1956 году – о *возрастании* роли менеджеров на производстве; третий документ (и закон) в 1964 году подчеркивает *огромную* роль менеджеров на производстве и в обществе в целом. И Япония делает *три* мощных рывка вперёд в развитии менеджмента и производства.

5.3. Советская философия НОТ

Аббревиатура «НОТ», позднее ставшая термином, впервые в 1921 году была использована российским экономистом Осипом Аркадьевичем Ерманским (1866-1941) для обозначения понятия «научная организация труда».

Советская философия НОТ – это отражение эволюции наиболее общих взглядов на научную организацию труда в СССР. Её истоки лежат в теории и практике отечественной организации производства. Особое влияние на НОТ оказала теория и практика научного менеджмента Тейлора. В своём развитии НОТ прошла такие этапы:

- *Осмысление роли и места* научного менеджмента Тейлора (1921-23 годы).

Это были дискуссии о НОТ, в которых участвовали две противоположные стороны – *тейлористы* (сторонники НОТ) и *антитейлористы* (противники НОТ). Важную роль в дискуссии сыграла Первая Всероссийская инициативная конференция НОТ, которая начала работу 20 января 1921 года. Её организатором выступил нарком путей сообщения Л. Д. Троцкий, председательствовал на конференции академик В. М. Бехтерев. На конференции первым доклад сделал А.А.Богданов «Организационная наука и хозяйственная планомерность». Он высказал идею разграничения организационного искусства и организационной науки, близкую современным представлениям о соотношении науки и искусства управления. Он вызвал восторженные отзывы виднейшего специалиста по статистике труда, одного из будущих руководителей Госплана С. Г. Струмилина (1877-1974) и организатора Центрального научно-технического клуба профсоюзов (в прошлом - секретаря редакции журнала «Производительные силы России») *Раецкого Савелия Семеновича* (1883-1925) — журналиста, публициста. Однако для ведущих советских идеологов НОТ А. Гастева (директора Центрального института труда – ЦИТ) и О. *Ерманского* тектологический подход Богданова был слишком абстрактным. А председатель массовой нотовской Лиги «Время» П. *Керженцев* присоединился к громогласным хулителям Богданова, извращенно толкуя «закон минимума» как «призыв равняться по наиболее слабому звену».

На съезде победили тейлористы – было принято решение принять НОТ. Приверженцы системы Тейлора приводили весьма веские доводы в ее пользу, ссылаясь на то, что в России задолго до Тейлора в области НОТ проводились похожие эксперименты. Так, в Московском высшем техническом училище (МВТУ) еще в 1860–1870 годах разрабатывались и внедрялись рациональные методики обучения профессиям, связанным с металлообработкой. В 1873 году за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило медаль Преподнесения. По свидетельствам печати тех лет, США первыми начали применять

русскую методику. Ещё раньше граф Шувалов на Тульском оружейном заводе разрабатывал и внедрял инструкции (технологии) производства ружей.

- *Определение места НОТ (1923-1924 годы)*. Возникло тоже два направления: одно за развитие НОТ как массового движения (во главе с Керженцевым), другое – как профессионально организованного (во главе с Гастевым). В 1924 на Второй конференции НОТ побеждает точка зрения Гастева. В дальнейшем исследователи отмечают такие этапы в развитии НОТ.
- *Внедрение НОТ в производство (1924-41 годы)*.
- *Свёртывание исследований по НОТ (1941-50-е годы)*.
- *Возрождение нотовского движения (конец 50-х–конец 80-х годов)*. Были переизданы работы классиков научной организации труда, как отечественных, так и зарубежных, не переиздававшиеся с конца 20-х годов. В 1967 году прошло *третье* Всесоюзное совещание НОТ. На нём была сформулирована современная прикладная концепция философии НОТ: *намечено дальнейшее развитие НОТ с учетом происшедших в мире событий и особенно научно-технической революции (НТР); выведены основные функции научной организации труда (экономическая; психофизиологическая; социальная)*. На всех этих этапах роль рабочего класса под влиянием государственной политической философии (идеологии) оценивалась выше роли менеджеров и в философии НОТ даже не обсуждалась.
- *В конце 80-х годов советская философия НОТ уступила место новой рыночной философии вследствие распада советской политической, экономической и государственной систем.*

Тема 6. Наука менеджмента

В научной литературе сложилось устойчивое мнение, что первые науки возникли – примерно в XVII веке. Новейшие исследования автора по разработке парадигм экономики, менеджмента, предпринимательства, высшего образования показали, что знание достигает уровня *науки* и в рамках учений и только

после организации трёх элементов содержания науки: *основной теории, основного закона и парадигмы.*

6.1. Основная теория и основной закон менеджмента

Считается, что основная, или современная теория менеджмента была создана на Западе в 70-х годах XX века. Она явилась результатом обобщения частных, прежде всего, производственных теорий менеджмента. Согласно этой теории сущность менеджмента в узком смысле – это организация производства, в широком смысле – это организация производства и обмена (рынка), в самом широком смысле сущность, или основной закон менеджмента, – это организация всякой деятельности, в том числе и самого менеджмента». Если быть точным, то надо признать, что первым к этому выводу пришёл ещё Тейлор, отделивший организацию производства, организацию делопроизводства, организацию обмена, организацию любой деятельности от самой деятельности. Организация деятельности и деятельность образуют управление. Выделив организацию деятельности из управления, Тейлор первым обосновал её как менеджмент. То есть, менеджментом стала называться отделившаяся, обособившаяся важнейшая часть управления. Тейлор фактически произвёл распад управления на две части. За управлением осталась только собственно деятельность: производство, делопроизводство, обмен – всякая деятельность «неменеджеров»: рабочих, служащих, продавцов как технических исполнителей.

6.2. Понятие «парадигма»

В научной литературе «Парадигма» определялась и как картина мира, и как образец связи важнейших факторов материальных и духовных процессов, установившейся на каком-то историческом этапе, и как характерная и признанная модель, пример для подражания в различных областях жизнедеятельности. Некоторые авторы парадигму сводили лишь к уровню науки, к совокупности фун-

даментальных научных установок, представлений и терминов, принимаемых и разделяемых научным сообществом и объединяющих большинство его членов, что значительно сужает представление о ней.

Современные исследования автора привели к выводу, что *Парадигма* – это *глобальная (всемирная) стратегия*, стратегия поведения всего человечества в *конкретной области* деятельности (например, в менеджменте, экономике, социологии) и в *конкретную эпоху* (например, в доиндустриальную). Разработка парадигм менеджмента позволила автору установить три основные этапы в развитии менеджмента и *три* соответствующие *парадигмы менеджмента*.

6.3. Три парадигмы менеджмента

Первая парадигма менеджмента – это глобальная стратегия неопределённого и неотделённого менеджмента, «растворённого» в *управлении*. В эту эпоху, включавшую *эллинизм* и *индустриализм* до конца XIX века, до выхода в 1895 году первой статьи Тейлора по менеджменту, не было обоснованной дефиниции менеджмента: « ...под менеджментом понимались самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта» (С.Н. Татарникова). В это время характерно *совмещение* в одном лице и деятельности (в частности, производства), и её организации. При этом организация деятельности таких *совместителей* была неэффективной из-за акцента на деятельности в ущерб организации деятельности. Фактически это была глобальная стратегия, парадигма *управления* как элемент *содержания науки управления*. *Управление* было характерно не только на уровне предприятия, но и государства: правители государств были не только организаторами военных действий, но и непосредственно участвовали в сражениях.

Неэффективность такого *управления* стала особенно ощутимой в конце XIX – начале XX века и привела к необходимости смены парадигмы управления. Она выразилась в отделении, выделении важнейшей его части (организации деятельности) в *менеджмент*. *Вторая* парадигма менеджмента – это гло-

бальная стратегия определённой, отделённой Тейлором важнейшей части управления как организации производства, делопроизводства, обмена, любой деятельности. Эту *важнейшую часть управления как организацию любой деятельности* (вначале – организацию производства) впервые назвал *менеджментом* Фредерик Тейлор. Это парадигма *всего* менеджмента: *научного*; *внедренческого* (экспериментального, предпринимательского) и *прикладного* (производственного). *Научное* исследование – это *полное* фундаментальное исследование, проведенное Тейлором за пределами «процесса предприятия». Его результатами являются: *производственные* теории Тейлора; *наука* менеджмента; вторая *парадигма* менеджмента. *Экспериментальное* исследование (предпринимательство) и *прикладное* исследование проведены тоже Тейлором в рамках «процесса предприятия». *Экспериментальное* исследование (предпринимательство) – это внедрение производственных теорий Тейлора и науки менеджмента (её второй парадигмы) в практику прикладного (производственного) менеджмента. Его результатами являются методики, техники и технологии для прикладного исследования. *Прикладное* исследование (производственный менеджмент) – это применение методик, техник, технологий, разработанных в экспериментальном исследовании менеджмента (в предпринимательстве). Результатом их применения является повышение эффективности производства.

Итак, определение, дефиницию *всего* менеджмента как организации производства (любой деятельности) впервые сделал Тейлор. И спустя сто лет такое определение менеджмента не вступило в противоречие с практикой. Важнейшими частями такого менеджмента являются:

- *научный* менеджмент (прежде всего, научная организация производства, научная организация труда);
- *предпринимательский* (внедренческий, экспериментальный) менеджмент;
- *прикладной* (или производственный) менеджмент.

Все три части менеджмента образовали *систему* Тейлора, которая имела самые разные названия: *Тейлоризм*, *Рационализм*, *система заданий*. С 1910 года систему Тейлора стали называть *научным менеджментом* как и первый её

элемент [8]. По мнению автора это до сих пор вносит определённую двусмысленность и путаницу.

Третья парадигма менеджмента будет определяться новыми реалиями – дефицитом и постепенным исчезновением основных природных ресурсов планеты. Это глобальная стратегия только важнейшей и реальной *части* уже самого менеджмента – парадигма *предпринимательского* менеджмента (предпринимательства). Смена парадигмы менеджмента ведёт и к смене науки *всего* менеджмента на науку *предпринимательства*. Предпринимательским станет, очевидно, и государственный (политический) менеджмент. Это будет эпоха интенсивной разработки, внедрения, использования уже не природных ресурсов, а *новшеств* и *инноваций*.

Итак, к настоящему времени впервые в мире на кафедре экономики предприятия ХНАДУ (Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет) сформулированы три парадигмы менеджмента:

- Парадигма *управления* (с акцентом на *производстве*, на *деятельности*).
- Парадигма *всего* менеджмента.
- Парадигма *предпринимательского* менеджмента.

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Для успешного освоения третьего раздела дисциплины наряду с творческим применением *методологических, теоретических* и *научных* основ менеджмента из первого и второго разделов необходимо и понимание отличия *менеджмента* и *управления*. *Управление* – это *воздействие* в трёх формах: человека на человека; человека на природу; природы на природу. Из них только первая форма является *менеджментом*. Вторая и третья формы – это *производство*. Следовательно, *управление* (У) – более широкое понятие и явление, включающее *менеджмент* (М) и *производство* (П): $У=М+П$.

Необходимо обратить внимание и на следующее. Практические основы менеджмента не исключают *теорий*. Но если в первом разделе решается про-

блема определения смысла термина «теория», во втором рассматриваются смысл содержания самих конкретных теорий менеджмента, то в третьем разделе происходит использование, применение теорий как *средств* создания практических основ менеджмента.

Практические основы менеджмента – это: *планирование, отбор и управление* качеством персонала; это *менеджмент персонала*; это часть организации самого менеджмента, которая *непосредственно* не связана с организацией производства, но создаёт её *условия, основы*. Это деятельность, прежде всего, *отделов кадров*.

Персонал, трудовой ресурс – *особый* ресурс, его природа *психологическая* и *социальная*. Такой вывод подтверждён знаменитыми Хотгорнскими экспериментами Эльтона Мэйо в 1922-1928 годах. Но надо признать, что о социальной природе человека говорил ещё Аристотель: «Человек – социальное животное». Существует и другие *особенности* трудового ресурса:

- самоорганизующийся и организующий другие;
- качество человеческого ресурса со временем растёт (другие изнашиваются физически и морально);
- обладает свойствами других ресурсов: материален, информативен, «энергетичен», обладает жизненным циклом; имеет стоимость, но только как носитель товара «рабочая сила»; в целом человеческая жизнь бесценна;
- только человеческий ресурс обладает речью, реализует общение;
- это самый важный ресурс – именно «кадры решают все».

К практическим основам менеджмента *относятся и основы практики предпринимательства*.

Тема 7. Планирование и отбор трудовых ресурсов

Планирование и отбор трудовых ресурсов являются необходимыми условиями дальнейшего управления их качеством.

7.1. Планирование трудовых ресурсов

Планирование трудовых ресурсов фактически не что иное, как разработка программы реализации потребностей в трудовых ресурсах. Это конкретный график, *план мероприятий по отбору и последующему развитию* трудовых ресурсов. Для разработки такого плана осуществляются три важнейших мероприятия: анализ работ, описание работ и спецификация работ [39].

Анализ работы – это исследование и определение ее составных частей и видов условий выполнения; источниками информации могут быть непосредственные исполнители работы и контролеры.

Описание работы (составных частей и условий выполнения) - это конкретизация результатов проведенного анализа работы. Оно включает: наименование работы; состав и последовательность действий работника по реализации конкретных задач; требования к профессиональной подготовке работника; характеристику условий ее выполнения (организационных, технических, экономических и др.); права и обязанности работника.

Описание работы является основой спецификации работы, а также должностной инструкции.

Должностная инструкция – это документ, в котором отражены:

- функциональные обязанности (перечень работ);
- права;
- ответственность;
- порядок подчинения.

Должностная инструкция должна разрабатываться для всех должностей предприятия.

После описания работы необходимо специфицировать работу, – то есть определить соответствующие адекватные ей требования к ее исполнителю, то есть дать характеристики работника.

Спецификация работы - это руководство для найма.

В спецификацию включается перечень требований к будущему кандидату на должность:

- образование (его тип) и образованность (уровень знаний);
- физические данные;
- возрастные требования;
- требования к внешнему виду;
- опыт;
- способности (если требуются особые способности для качественного исполнения работы, - это оговаривается особо);
- интересы (не только к данной работе, но и хобби);
- инициативность и энергичность.

Итак, анализ, описание и спецификация работ служат основой для разработки программы, плана реализации потребностей в трудовых ресурсах,- конкретного графика (плана) мероприятий по отбору и развитию трудовых ресурсов. Это фактически формальное планирование в отношении трудовых ресурсов. Спецификация является основой для самого отбора кадров. На основе и в соответствии с графиком мероприятий отдел кадров может приступить к непосредственному отбору работников.

7.2. Отбор трудовых ресурсов

Отбор – важнейший элемент содержания менеджмента персонала. Это уже реализация плана потребностей в трудовых ресурсах. Термин «Отбор» часто употребляют наравне с термином «Наём». Они близки, но имеют и отличие. «Наём» более широкое понятие, так как включает кроме отбора еще и прием, оформление на работу. В крупных организациях отбору предшествует набор кандидатов (отбор, но из своей организации).

«Отбор» – чисто управленческая категория, но тесно связана с важнейшими социальными проблемами и особенно с занятостью и безработицей.

Мировая теория и практика отбора кадров выработала несколько методик отбора кадров: анкетирование, собеседование, испытание, тестирование и другие.

Анкетирование. При начальном рассмотрении кандидата работодатель получает индивидуальную информацию при помощи бланков, содержащих стандартные группы вопросов:

- ф.и.о.;
- адрес;
- дата рождения;
- семейное положение;
- жилищные условия;
- образование (школа, вуз);
- карьера (предыдущее место работы, современный уровень заработной платы);
- состояние здоровья;
- интересы и хобби в свободное время;
- сведения о причине того, почему кандидат хочет именно эту работу;
- имена поручителей.

Некоторые фирмы используют различные формы анкет: для разного уровня претендентов. Например, для впервые нанимающихся или имеющих большой стаж работы. Анкета может высылаться по почте или вручаться лично. К бланку анкеты лучше приложить копию описания работы и ее спецификацию, чтобы уже на первой стадии кандидат получил ясное представление о том, чего от него хотят и что его ожидает. Преимущества анкетирования: работодатель получает полную информацию (конкретные сведения) о рабочей деятельности, образовании и личных обстоятельствах кандидата, претендента на вакантную должность; экономится и время кандидата, так как необязательно ехать в фирму на личную встречу. Сейчас в фирмах широко применяется так называемые «Резюме» - разновидность анкеты.

Собеседование. Проводится в различных формах, разными должностными лицами. И может быть несколько раз, в разные дни и особенно для претендентов на высокие должности. Но при этом должны быть решены четыре главные цели: собрать подробную информацию о кандидате для решения его судьбы; дать ему всю открытую информацию о работе; решить насколько хорошо кандидат впишется в коллектив; в случае принятия кандидата сформировать у него чувство правильности выбора. Особенно важна вторая цель – в идеале кандидату должны представить возможность встретиться с людьми, с которыми он будет работать, чтобы составить правильное представление о будущей работе.

Требования к собеседнику – представителю работодателя: должен быть свободен от всяких предубеждений; с согласия кандидата, претендента на вакансию может делать заметки; заметки по оценке кандидата должны быть написаны сразу, как только кандидат вышел из комнаты; беспристрастность; не навязывать собственное мнение; выглядеть заинтересованным лицом; побуждать кандидата говорить свободно и меньше говорить самому; задаваемые вопросы должны быть четкие, ясные, понятны, недвусмысленны; по возможности быть догошным, но и рассчитывать время, отводимое каждому кандидату.

Преимущества собеседования: присутствует и вербальное, и невербальное общение, а значит общение – наиболее эффективное. Недостатки собеседования: принятие решения о кандидате на основе первого впечатления; сравнение с предшествующим собеседником; предпочтение кандидату, личные характеристики которого симпатичны принимающему (внешний вид, социальное положение, манеры). Для устранения этих недостатков лучше использовать стандартные вопросы, то есть одинаковые ко всем. При этом, однако, они не должны ограничивать исследование других возникших сторон личности претендента на вакантную должность.

Испытание. Это прямое (в отличие от тестирования), непосредственное исследование простых свойств и качеств личности, то есть свойств и качеств, которые можно наблюдать, *видеть непосредственно*. Это выполнение опреде-

ленного задания, связанного с предполагаемой работой. Применяется в основном при отборе рабочих.

Тестирование. Тестирование (англ. test – проба, испытание) - это не прямое, а косвенное, скрытое, завуалированное исследование сложных свойств и качеств личности, не поддающихся прямому, непосредственному наблюдению [15]. Уже из определения «тестирования» следует, что его бессмысленно использовать там, где возможно испытание (прямое наблюдение) и, наоборот. Поэтому тесты всех видов должны применяться только после заключения, сделанного на основе предыдущих методов: анкетирования, собеседования, испытания. Тесты не являются исключительным средством отбора кадров, - они должны использоваться только в сочетании с перечисленными выше и только там, где они применены.

Используются самые разные тесты, разработанные научными институтами, для оценки тех или иных качеств: интеллекта, способностей, индивидуальности (наиболее значимых черт личности) и др. Хороший отборочный тест достаточно надежен и на его результаты не воздействует случайности. Особое место в тестировании занимает проблема применения полиграфа (детектора лжи), – надежность заключений на его основе однако недостаточна.

Автоматизированные экспертные системы отбора кадров (компьютерные системы). Это разновидность тестовой формы отбора – роль интервьюера при этом выполняет компьютер. Такие системы способствуют повышению полноты и достоверности получаемых данных, помогают более объективно оценивать кандидата, исключать ошибки интервьюеров, так как их роль играют компьютеры; к тому же и респонденты испытывают меньшее волнение и дают более откровенные ответы. Отбор при этом проводится по специальной программе.

Программа содержит от семидесяти пяти до ста двадцати пяти вопросов; продолжительность тестирования около двадцати минут (что соответствует, примерно, двум часам обычного интервьюирования). Полученные результаты

исследуются различными методиками психометрического и статистического анализа.

Центры оценки кадров. Широко используется за рубежом. Имеют специалистов и специальное оборудование. При этом используются многочисленные психологические тесты. Но стоимость оценки значительная. Однако и уровень оценки очень высок.

Методика психологического анализа. Особенно широко распространен в США. От кандидата требуют: фотографии (в анфас и профиль); анкету (заполненную дома); письмо-заявление, написанное от руки (не менее пятнадцати строк). При этом: фотографии анализируются с помощью физиономических таблиц, содержащих до ста девяноста восьми отдельных признаков; анкета и письмо-заявка подлежат графологическому анализу, в ходе которого выявляются двести тридцать восемь признаков для характеристики личностных параметров претендента; анкета содержит сто сорок вопросов, ответы на которые анализируются не столько по содержанию, сколько с точки зрения стиля и характера изложения, в которых непроизвольно проявляются личностные особенности кандидата. При таком отборе отказ под благовидным предлогом получают до восьмидесяти процентов претендентов.

Некоторые другие аспекты отбора. В большинстве зарубежных компаний всесторонне анализируется каждый кандидат. На подбор одного кандидата в Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в США – до 16-18 человеко-часов. При приеме на работу меньше внимания уделяется формальным знаниям кандидата, а больше – его человеческим (нравственным) и деловым качествам. О каждом кандидате наводят самые подробные справки на его прежнем месте работы. В Японии, даже беседуют с его бывшими профессорами.

В японских фирмах распространены такие методики отбора и оценки персонала: изучение биографии (семейные отношения, характер образования, особенности интеллекта, физическое развитие, главные потребности и интересы, общительность); данные личного дела (досье); экспертные оценки на основе обработки специальных анкет, которые заполняют руководитель, подчиненные и

сам претендент; выполнение письменных заданий; устные экзамены. В последнее время в промышленно развитых странах получили распространение графологические бюро – анализ профессиональных и личностных качеств по почерку.

Во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений (как средство отбора), отражающие: настоящее положение руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности: немедленно или через год-два; но всегда при условии повышения квалификации.

Применяется и методика самооценки – как составная часть оценки в целом.

Аттестация персонала как разновидность отбора. Из всего изложенного выше об отборе кадров следует, что отбор – это процедура предварительного контроля. Но принятые, отобранные, работающие сотрудники подвергаются еще и периодической текущей оценке, текущему и/или заключительному контролю, одной из форм которых является аттестация.

Аттестация – это фактически продолжение отбора трудовых ресурсов, но уже принятых работников, работающего персонала. В этом сущность аттестации. Аттестация персонала (особенно управленческого) проводится с целью не только повышения эффективности отбора, но и дальнейшего, последующего развития (повышения качества), расстановки и использования кадров на производстве. В этом смысле аттестация является и методикой повышения качества трудовых ресурсов.

Аттестация – это и методика, и форма оценки работников для определения соответствия занимаемой должности.

Аттестация проводится на основе соответствующих нормативных актов и положений.

Аттестация руководителей, специалистов и служащих проводится систематически, не реже одного раза в три года.

По результатам аттестации руководителям организаций (предприятий) предоставляется право принимать решение о повышении (понижении): в долж-

ности, в квалификационной категории. Например, инженер I и II категории, ведущий инженер; в классном звании (мастеров), повышении или понижении им должностных окладов максимальных и минимальных размеров на соответствующей должности; об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, а при неблагоприятных результатах – об освобождении от занимаемой должности.

Подготовка и проведение аттестации организуется кадровыми службами (создается аттестационная комиссия, издается соответствующий приказ).

Работа по аттестации проходит в три этапа: подготовка, проведение и принятие решения по результатам аттестации.

Тема 8. Управление качеством персонала

Во-первых, выделяют две основные группы, два класса методик управления качеством персонала – это: методики управления качеством *отдельных* работников; методики управления качеством *коллектива*. Во-вторых, качество персонала *растет* со временем, так как: повышается квалификация, происходит адаптация, реализуется самоменеджмент. В-третьих, качеством персонала можно и нужно *управлять*, то есть ускорять его рост. В этом сущность управления качеством персонала.

8.1. Управление качеством отдельных работников

Мировая теория и практики управления персоналом выработали пять основных методик: *адаптация работника; подготовка (обучение) кадров; управление карьерой (продвижением по службе); контроль результатов; повышение качества условий труда.*

8.1.1. Адаптация работника

Адаптация является самым первым шагом, делающим труд работника более производительным. Адаптация поддается управлению, то есть может быть ускорена. Под адаптацией понимается процесс активного приспособления организма к новым для него условиям функционирования. Адаптация бывает профессиональная и социальная.

Профессиональная адаптация протекает, как правило, легче. Профессиональная адаптация – это приспособление к самой трудовой деятельности: предметам и орудиям труда, технологическим процессам, характеру взаимодействия между работниками, но только как специалистами по поводу только труда, производства.

Социальная адаптация. Это большой вопрос, большая тема для анализа. Существуют множество методов социальной адаптации, – они лишь часть психологических методов работы с кадрами, часть методов управления кадрами; они изучаются отдельной наукой, а точнее, - отраслью науки «психология» - «психологией управления». В публикации рассматриваются лишь существенные, только самые главные проблемы социальной адаптации.

Необходимость в социальной адаптации возникает вследствие того, что организация, предприятие, учреждение – это не только производственный, но и социальный организм, - коллектив людей, где сложились определенные формальные и неформальные отношения, правила поведения, взгляды, нормы поведения, своя мораль, не всегда совпадающие с теми, в которых работал пришедший работник. Поэтому необходимо какое-то время, чтобы работник понял, осознал, что ожидает от него организация.

Социальную адаптацию, в свою очередь, можно условно разделить на социально-организационную и социально-психологическую.

Социально-организационная связана с осознанием:

- целей и функций подразделений управления;
- социально-экономических проблем коллектива;
- со становлением адаптанта как субъекта управления (с осознанием адаптантом себя объектом управления).

Социально-психологическая адаптация:

- наиболее важная и наиболее трудная;
- именно от ее успеха зависит текучесть кадров;
- связана с вхождением адаптанта в первичный коллектив.

Организация использует ряд способов социальной адаптации:

- информацию о себе;
- собеседования;
- знакомство с правилами, процедурами, наставлениями о поведении;
- разрабатывает даже специальные программы воспитания (выработки) необходимого стиля поведения, соответствующего статусу и имиджу организации;
- неофициальное общение, участие в неофициальных мероприятиях (общих обедах в столовых, праздниках, спортивных мероприятиях и т.д.); это особенно характерно для японских компаний.

Менеджер должен, обязан активно помогать, всячески содействовать социальной адаптации нового сотрудника – деликатно, но настойчиво и упорно – дабы исключить разочарование особенно в начальный период, часто неоправданное.

Все сказанное касается первой и самой важной методики развития или управления развитием трудовых ресурсов.

8.1.2. Подготовка (обучение) кадров

Прежде всего, необходимо знать, что:

- эффективность обучения зависит во многом от его организации: подбора преподавателей; планирования учебного процесса; финансирования; учебно-материальной базы; методического обеспечения;

- подготовка кадров осуществляется на протяжении всей жизни. Начальная (общая) – в школе; конкретная – в училище, техникуме, вузе; наиболее конкретная – непосредственно на производстве.

Подготовка (обучение) начинается не сразу на производстве; этому есть несколько причин:

- возрастные особенности (особенности развития человеческого организма);
- чтобы ускорить освоение профессии;
- экономически целесообразнее проводить подготовку на моделях, нежели на реальном производственном процессе.

Основное требование к подготовке, обучению кадров – она должна носить непрерывный характер. Методики обучения должны быть:

- адекватны конкретной производственной ситуации в организации;
- не копироваться;
- не должны иметь ничего общего с модой.

8.1.3. Управление продвижением по службе

Это управление карьерой, это перемещение не только по вертикали, но и ротация (перемещение по горизонтали). Осуществляется как в отношении рабочих, так и – менеджеров.

Основными формами управления продвижением рабочих являются: продвижение рабочих, занятых тяжелым ручным, неквалифицированным трудом, монотонной работой, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда; установление очередного квалификационного разряда (в пределах профессии); овладение второй или смежной профессией, специальностью; назначение бригадиром; выдвижение рабочих, получивших высшее образование, на должности менеджеров.

Управление профессиональным продвижением рабочих на предприятии обеспечивается на основе планирования профессионально - квалификационно-

го роста работников, которое включает два этапа: общее и индивидуальное планирование.

В процессе общего планирования кадровая служба разрабатывает для каждого подразделения годовой план профессионального продвижения рабочих и предварительный план на последующий год или два; в годовом и предварительном плане по каждому подразделению устанавливается численность рабочих, подлежащих продвижению в течение года; при этом численность выдвигаемых рабочих на должность менеджеров (бригадиров, специалистов, руководителей и служащих) жестко не регламентируется и определяется по мере потребностей производства.

В подразделениях годовой план доводится до участков, смен, бригад. На основе доведенных планов осуществляется индивидуальное планирование (персонально для продвижения конкретных рабочих).

Продвижение может быть и в обратном направлении. Анализ статистической отчетности показывает, что такие продвижения ИТР и служащих в рабочие доходит до пяти процентов.

Многочисленными исследованиями подтверждено, что должностное передвижение менеджеров оказывает положительное влияние на производство (несмотря на так называемый «эффект Паркинсона» - кратковременное снижение эффективности работы на новой должности). А вот длительное пребывание в одной должности отрицательно сказывается и на производстве, и на работнике.

Возникает закономерный вопрос - через какое время лучше перемещать руководителей среднего уровня управления. Специалисты выделяют три стадии становления руководителя среднего уровня управления: вхождение в должность (полгода); переход к оптимальной продуктивности (еще два с половиной - три года); появление первых признаков ее снижения (через шесть-семь лет работы).

8.1.4. Контроль результатов

Речь должна идти именно о контроле результатов, а не работников; именно контроль результатов может влиять на качество трудовых ресурсов. Различают три цели контроля результатов как метода повышения качества, развития трудовых ресурсов – это: административная, информационная, мотивационная. Административная цель формулируется для решения вопроса о: повышении, переводе, прекращении трудового договора. Эти же вопросы решаются и при аттестации. Информационная цель – для информирования работника о том, что конкретно является его сильной и слабой стороной; в каком направлении ему необходимо совершенствоваться (повышать качество). Мотивационная цель – для мотивации работника и других работников путем соответствующего вознаграждения. Все три цели тесно связаны между собой, а именно – положительная информация работника сопровождается административным решением о повышении по службе, а это положительно мотивирует работника к производительной работе.

Объективность контроля (оценки) результатов – очень важный аспект данного метода повышения качества работника.

Для объективности оценки необходимо:

- именно оценивать, а не критиковать, так как критика вызывает реакцию защиты себя, а не анализ проблемы, выяснения ее сути;
- не должно быть никаких угроз, а доброжелательное, спокойное общение;
- информацию с оценкой результатов надо выдавать максимально оперативно, иначе можно опоздать;
- не следует обсуждать одновременно вопрос об оценке результатов и вопрос о зарплате;
- оценка должна быть именно оценкой результатов работы, а не черт характера подчиненного;

- в итоге, должны быть обязательно сформулированы четкие, а не расплывчатые поведенческие цели работника – для повышения качества трудового ресурса.

8.1.5. Повышение качества условий труда

Может возникнуть вопрос – а какое отношение качество условий труда имеет к качеству работника. Практика показывает, что качество работника, то есть его квалификация, производительность напрямую зависят от того, что окружает работника в самом широком смысле, то есть материальная среда и моральная атмосфера. Эти факторы и являются условиями его труда. Какими же характеристиками должны обладать условия труда, чтобы иметь высокое качество; прежде всего:

- работа должна быть интересной;
- должно быть справедливое вознаграждение;
- необходимо соблюдение экологических норм;
- должно быть обеспечено участие в принятии решений;
- должна быть гарантия занятости;
- дружеские взаимоотношения с коллегами;
- наличие средств бытового и медицинского характера.

8.2. Методики управления качеством персонала как единого целого

Теория и практика управления качеством трудовых ресурсов показывает, что можно иметь отдельных высококвалифицированных работников, а организация их взаимодействия может быть неэффективна, - не будет единого эффективно работающего коллектива (команды в идеале).

Поэтому наряду с методиками повышения качества отдельных работников существуют методики повышения качества персонала как единого целого. Это системный подход к управлению трудовыми ресурсами.

Можно выделить две группы методик управления качеством трудового коллектива: организационные и социально-психологические.

8.2.1. Организационные методики

Они, в свою очередь, тоже подразделяются на два вида:

- установление оптимального соотношения разных групп персонала (мужчин и женщин; менеджеров и рабочих; специалистов и др.); разновидностью оптимального соотношения является - оптимальная расстановка;
- оптимальная расстановка (распределение) персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с их специальностью, то есть должны быть: определенное количество работников с высшим образованием; соответствующая степень рационального использования менеджеров с высшим образованием (соответствие их занимаемой должности); соответствующая длительность пребывания в должности руководителей.

Исследования показывают, что по истечении пяти-семи лет пребывания в должности большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним и, более того, сами становятся их источниками.

Самыми успешными являются первые три-четыре года руководителя. При этом выявлены три такие основные причины успешной работы в эти годы: ясное видение проблем коллектива; интерес к работе; стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления.

Оптимальной расстановке персонала способствует и соблюдение закономерностей продвижения по служебной иерархии руководителей.

Анализ профессионального пути директоров (высших руководителей) показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли все должностные ступени, и пребывание на каждой из них не превышало два с полови-

ной года, то есть они не задерживались на предыдущей должности дольше периода максимальной эффективности. Это позволило им стать директором еще в расцвете физических сил и творческих возможностей.

Замечено также, что продвижение по линейной иерархии (бригадир – начальник цеха - директор) формирует более решительных и ответственных руководителей. А продвижение по функциональной (инженер – руководитель группы – начальник отдела – главный специалист) – более осторожных руководителей, но знающих, высококвалифицированных специалистов.

8.2.2. Социально-психологические методики

Их называют еще и организационно-психологическими методиками, или методиками организации психологической поддержки. Практика управления персоналом показала, что на тех предприятиях, где между руководителями и подчиненными существуют хорошие взаимоотношения, эффективность производства и уровень квалификации работников выше, а количество прогулов и текучесть кадров значительно ниже; к тому же здесь и сильнее стремление использовать наиболее современные методы производства. Такова связь производительности с психологией и моралью. Это большой резерв повышения эффективности производства.

Для осуществления на практике политики нормальных производственных отношений во многих фирмах и корпорациях реализуются такие методики:

- создаются специальные психологические группы (примерно один специалист на шестьдесят работников); такие группы несут ответственность за установление здоровых отношений; это требует определенных затрат (физических, материальных, моральных), - но они полностью окупаются;
- зарубежные специалисты, также склоняются и к выводу, что здоровые производственные отношения не могут быть установлены и без твердого руководства;

- установление сознательной дисциплины, - тоже социально - психологический метод повышения качества трудового коллектива.

Подводя итог, можно сделать такие выводы:

- повышение качества трудовых ресурсов двудеятельная задача – это повышение качества отдельного работника, и – коллектива как единого целого
- решение первой – это применение шести основных методик повышения качества трудовых ресурсов (адаптации работника; подготовки кадров; подготовки руководителей; управления продвижением по службе; контроля результатов; повышения качества условий труда);
- решение второй – это установление оптимальных соотношения и расстановки кадров (организационные методы) и применение социально-психологических методов.

Тема 9. Основы практики предпринимательства

Предпринимательство является особой функцией менеджмента, это предпринимательский менеджмент, это *инновационно-инвестиционный* менеджмент (*сущность*). *Содержание*: организация внедрения новшеств; организация инвестиций. К настоящему времени разработаны не только *отдельные* теории предпринимательства, но и создана *наука* предпринимательства как раздел науки менеджмента. Это явилось результатом формулировки прошлой, настоящей и будущей *парадигм* предпринимательства как трёх глобальных стратегий организации соответственно *продуктовых, технологических* и *управленческих* инноваций. Впервые в мире это было реализовано в 2013 году на кафедре экономики предприятия ХНАДУ.

Практика предпринимательства использует не только науку предпринимательства, но и науки самых разных отраслей человеческой деятельности: юридической, правовой, социальной. Законодатель установил разные типы, классы правил, требований к предпринимательской деятельности: ***признаки, принципы и условия.***

9.1. Признаки предпринимательской деятельности

Выделяют следующие основные *признаки* предпринимательской деятельности:

- *инициативность и самостоятельность* состоят в том, что предприниматели имеют право самостоятельно принимать решения и осуществлять самостоятельно любую деятельность, не противоречащую действующему законодательству; вмешательство государственных органов в хозяйственную деятельность предпринимателей не допускается, если она не затрагивает предусмотренные законодательством права государственных органов по осуществлению контроля над предпринимательской деятельностью;
- *систематичность* означает, что деятельность осуществляется непрерывно, регулярно;
- *деятельность на собственный риск* означает, что предприниматель должен предвидеть неблагоприятные последствия (например, убытки) и принимать меры по их устранению;
- *получение прибыли* является одним из основных признаков; деятельность не может считаться предпринимательской, если ее целью не является получение прибыли;
- *юридическая ответственность* и творческий, инновационный, социально ответственный характер.

9.2. Принципы предпринимательской деятельности

Законодательство Украины определяет следующие *принципы* предпринимательской деятельности:

- *свободный выбор* видов деятельности, привлечение на добровольных началах к осуществлению предпринимательской деятельности имущества и средств юридических лиц и граждан;
- *самостоятельное формирование программы* деятельности и выбор поставщиков и потребителей производимой продукции;
- *установление цен* в соответствии с законодательством;
- *свободный найм* работников;
- *привлечение и использование* материально-технических, финансовых, трудовых, природных и других видов ресурсов, использование которых не запрещено или не ограничено законодательством;
- *свободное распоряжение прибылью*, остающейся после внесения платежей, установленных законодательством;
- *самостоятельное* осуществление предпринимателем - юридическим лицом внешнеэкономической деятельности.

9.3. Условия осуществления предпринимательской деятельности

Условиями осуществления предпринимательской деятельности являются установленные государством и закрепленные законодательством *требования* прохождения определенных процедур: *государственной регистрации, лицензирования и патентования* некоторых видов предпринимательства.

Порядок *государственной регистрации* регулируется «Положением о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности». Предпринимателями в Украине имеют право быть: граждане Украины, граждане других государств, не ограниченные законом в правоспособности и дееспособности, юридические лица независимо от форм собственности. Для занятия предпринимательской деятельностью законом предоставляется выбор организационно-правовых форм. Предпринимательство может осуществляться частным лицом без образования юридического лица, а также путем создания различного вида предприятий (частных, коллективных и др.). *Свидетельство о*

государственной регистрации и копия документа, подтверждающего взятие предпринимателя на учет в органы государственной налоговой службы, являются основанием для открытия счета в банке в установленном законом порядке.

Следующим условием осуществления предпринимательской деятельности является ее *лицензирование*. Это означает, что предпринимателю необходимо получить документ (лицензию), выдаваемый Кабинетом Министров Украины или уполномоченными ими органами исполнительной власти, дающий право заниматься определенным видом предпринимательской деятельности. Перечень органов государственной исполнительной власти утвержден постановлением Кабинета Министров Украины «О порядке лицензирования предпринимательской деятельности» от 03.07.98г. №1020. С момента получения лицензии у предпринимателя возникает право осуществлять соответствующий вид деятельности, которое он может реализовать в течение срока действия лицензии.

Отдельные виды предпринимательской деятельности требуют получения *торгового патента* – государственного свидетельства, которое удостоверяет право субъекта предпринимательской деятельности или его структурного подразделения заниматься ими. В соответствии со ст.1 Закона Украины «О патентовании некоторых видов предпринимательской деятельности», торговая деятельность за наличные средства, а также с использованием других форм расчетов и кредитных карточек на территории Украины, деятельность по обмену наличных валютных ценностей и других требуют получения торгового патента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа над конспектом позволила получить такие результаты:

- Разработана структура конспекта, полностью адекватная рабочей программе дисциплины «Основы менеджмента и предпринимательства» для студентов автомобильного факультета Харьковского автомобильно-дорожного университета (ХНАДУ).

- Во Вступлении кратко определены основные аспекты дисциплины: *место, роль, особенность, объект, предмет, цель*.

- В главной части раскрыты важнейшие аспекты методологических, теоретических, научных и практических основ менеджмента; при этом особое внимание уделено проблеме их согласования.

- Уточнена дефиниция важнейших понятий: метод, методики, методология исследования, теория, наука, парадигма.

- Радикальному пересмотру подверглась интерпретация *науки и научного* исследования; наука (*сущность*) – это фундаментальная методика высшего уровня истинности знания; *содержание* науки: основная теория; основной закон и парадигма; *научное* исследование – это фундаментальное исследование на уровне науки.

- Обоснована наиболее совершенная *классификация* исследований и методик, установлена их взаимосвязь.

- Установлена взаимосвязь методологии и технологии как исследования, так и производства.

- Впервые по-новому интерпретируется связь менеджмента и предпринимательства: предпринимательство рассматривается как важнейшая и преимущественная в новую постиндустриальную эпоху форма, функция менеджмента.

Усвоение представленного учебного материала позволит будущим специалистам сформировать необходимые знания, умения и навыки для успешной практической работы на предприятиях. Успешному усвоению материалов конспекта будет способствовать максимально возможное использование наиболее эффективных современных методических средств познания (теории метода Бабайлова и методики 2С70), позволяющих наиболее точно и кратко сформулировать важнейшие понятия менеджмента и их связи.

Конспект будет полезен и может быть использован студентами и преподавателями других факультетов и вузов при изучении самых разных дисциплин менеджерского направления.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая:

1. Бабайлов В.К. Менеджмент: Наука и практика: учебник / В.К. Бабайлов – Х.: ХНАДУ, 2015. – 276 с.
2. Бабайлов, В.К. Теория метода: монография / В.К. Бабайлов. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 232 с.
3. Бабайлов, В.К. Индукция и дедукция / В. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2012. - №10 . – С. 285 – 289.
4. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. / Сост. Г.Л. Подвойский. - М.: Республика, 1992. – 351с.
5. Бабайлов, В.К. Формирование научного понятия на основе методики «2С70»/ В. Бабайлов // Бизнес-Информ. - 2005. - №9-10. – с.112 – 115 .
6. Бабайлов, В.К. Менеджмент по методике «2С70»: монография / В.К. Бабайлов, А.И.Баленко. – Харьков: ФЛП Либуркина Л.М., 2007. – 232 с.
7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1997. – 704 с.
8. Бабайлов, В.К. Управление, менеджмент, производство / В. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2012. - №1 . – С. 157 – 161.
9. Бабайлов, В.К. Философия управления (сущность, содержание и основные направления развития) / В. Бабайлов, В.Г.Посыпай, Г.В. Поясник // Бизнес-Информ.– 2002. - №11-12. – с.133 – 135.
10. Бабайлов, В.К. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник / В.К. Бабайлов, І.А. Дмитрієв, В.В. Маліков. – Харків, ХНАДУ, 2001.-146с.

Дополнительная:

- 1.«Предпринимательское право Украины». Учебник.- Харьков: Эспада, 2008., с,457
2. Щербина В.С. Господарське право. – К.: Юрінком Інтер, 2009,-365с.
3. Круглова Н. Ю. Хозяйственное право. — М., 2007.,-512с.
4. Тітов М. І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В. М. Гайворонського. — Харків, 2008.,-344с.
5. Саніахметова Н. О. Правовий захист підприємництва в Україні: Навч. посібник.—К.:ЮрінкомІнтер,2009.,-320с.
6. Демиденно В. В., Шемякин О. М. Право України: Навч. посібник для вузів,— К.:ІСДО,2008.,-542с.

7. Господарське право: Практикум / В. С. Щербина, Г. В. Пронська, О. М. Вінник та інші; за заг. ред. В. С. Щербини. — К.: Юрінком Інтер, 2008.
- 8.Бабайлов В.К., Посыпай В.Г., Поясник Г.В. Философия управления (сущность, содержание и основные направления развития). // Бизнес-Информ.– 2002. - №11-12. – с.133.
- 9.Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2004 – 279 с.
- 10.Бабайлов, В.К. Инновационный менеджмент, - сущность, содержание, этапы развития / В.К. Бабайлов, О.В. Ткаченко, М.Н. Манирко // Бизнес-Информ. – 2005. - № 11-12. – С. 91-94.
- 11.Бабайлов, В.К. Предпринимательство: концепция новой парадигмы / В. Бабайлов // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – №1(4)-2013. – Харків: ХНАДУ, 2013 – 126 с.
- 12.Бабайлов, В.К. Бизнес, предпринимательство, менеджмент, - их взаимосвязь / В.К.Бабайлов, С.А. Брыксин, В.А. Могилко // Бизнес-Информ. – 2009. - №10 . – С.148 – 151.
- 13.Бабайлов, В.К. Наука управления: зарождение, становление, развитие / В. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 1999. - №11-12. – с.143.
- 13.Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія. / Упор. І.О. Слепов. – К.:Либідь, 1993 – 304 с.
- 14.Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. / Сост. Г.Л. Подвойский. - М.: Республика, 1992. – 351с.
- 15.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1997. – 704 с.