



**ИГСУ**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ



## Лекция 2. История развития управленческой мысли.

**преподаватель:**  
Евгения Юрьевна Горохова  
*к. соц. н., к. ист. н.*

# Менеджмент как наука утвердился на Западе в конце XIX – начале XX ВВ.

Основные характеристики  
исторического этапа:

развитие науки, техники, технологий,  
рост рынка товаров и услуг,  
первая мировая война,  
экономический кризис, депрессия,  
отделение управления от собственности.

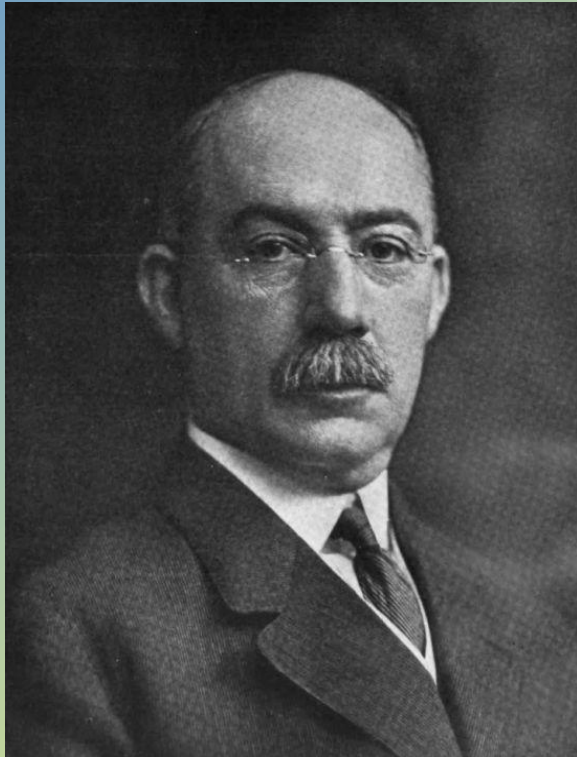
# Классическая школа менеджмента (рационализация, контроль, хронометраж)



Фредерик Уинслоу  
Тейлор (1856-1915)  
– основоположник  
научного  
менеджмента

- Исследование рабочих операций.
- Рационализация труда, исключение лишних движений.
- Подбор, обучение, тренировка.
- Передача систематизированных навыков.
- Разделение ответственности рабочего и управляющего.
- Обоснование необходимости максимального благосостояния для каждого рабочего.
- Отделение управления от собственности – управлять должны специально подготовленные люди, а не собственник.
- Гуманизация труда.
- Дух партнерства рабочего и предпринимателя.

*Классическая школа менеджмента  
(рационализация, контроль, хронометраж)*



Разработал:

- систему заработной платы с элементами повременной и сдельной формы оплаты, премиями за высокую производительность,
- систему плановых графиков,
- теорию лидерства,
- концепцию социальной ответственности бизнеса.

Акцент на оперативном и календарном планировании, продуманной организации труда, контроле. Графики или диаграммы Гантта позволяли как контролировать выполнение плана за прошлый период, так и составлять календарные планы на предстоящий период.

Генри Лоуренс  
Гантт (1861 -1919) –  
ученик Тейлора

## *Классическая школа менеджмента (рационализация, контроль, хронометраж)*

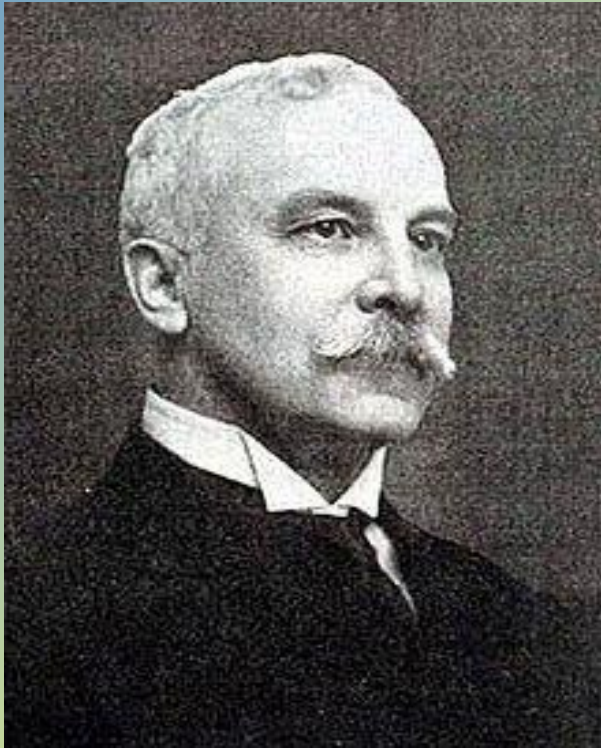
Изучение физической работы в производственных процессах и исследование возможности увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство. Иными словами ставилась задача исключить ненужные движения, тем самым уменьшив усилия и время трудовой операции. Разработали хронометраж трудовых движений.

Новые методы труда, формирование психологии труда как научной дисциплины.

Фрэнк (1868 - 1924)  
и Лилиан Гилбрет



# Классическая школа менеджмента (рационализация, контроль, хронометраж)



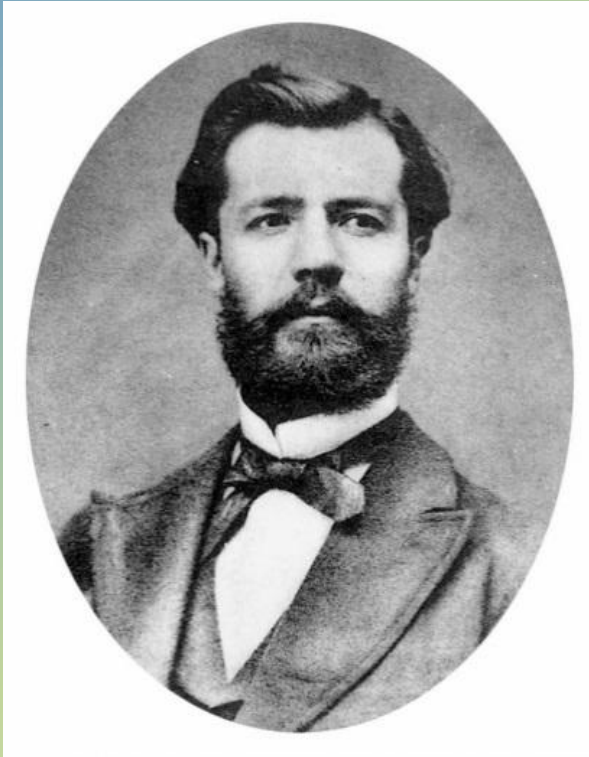
Гаррингтон Эмерсон  
(1853-1931)

Сформулировал 12 принципов производительности труда

- Верно установленные цели.
- Здравый смысл.
- Компетентный совет и консультация.
- Дисциплина и порядок.
- Справедливое и беспристрастное отношение к работникам.
- Оперативный, точный, полный и непрерывный учет.
- Диспетчирование (координация трудового коллектива).
- Принципы и расписания.
- Налаживание условий работы.
- Нормирование рабочих операций.
- Стандартные письменные инструкции.
- Награда за производительность.

Общая мысль – труд должен быть в удовольствие.  
Минимизация усилий и напряжения в труде –  
максимизация результата.

*Классическая школа менеджмента  
(рационализация, контроль, хронометраж)*



Анри Файоль  
(1841 – 1925)

14 принципов управления:

1. **Разделение труда** (сокращения числа целей).
2. **Полномочия и ответственность** (полномочия должны соответствовать ответственности).
3. **Дисциплина** (послушание и уважение к соглашениям, справедливые санкции).
4. **Единоначалие** (получение приказов от одного начальника).
5. **Единство направления** (цель, план, руководитель).
6. **Подчиненность личных интересов общим** (интересам предприятия).
7. **Вознаграждение персонала.**
8. **Централизация.**
9. **Скалярная цепь** (выстраивание разумной иерархии начальников).
10. **Порядок** (материальный и социальный).
11. **Справедливость.**
12. **Стабильность рабочего места для персонала** (минимизация текучести кадров).
13. **Инициатива** (участие подчиненных в планировании).
14. **Корпоративный дух.**

*Классическая школа менеджмента  
(рационализация, контроль, хронометраж)*



Макс Вебер  
(1864 – 1920)

Основные положения теории – идеальная бюрократия (государственные служащие) строится на:

- компетентности,
- централизации,
- регламентации управляющего труда,
- обезличенности,
- подчинения закону,
- рациональности.

На задний план уходит иррациональное начало – личностные мотивации, симпатии, традиции, клановые связи и т.д., в то же время нет места взаимопомощи, сочувствию, взаимоподдержке в коллективе, только подчинение четким правилам и беспристрастность.

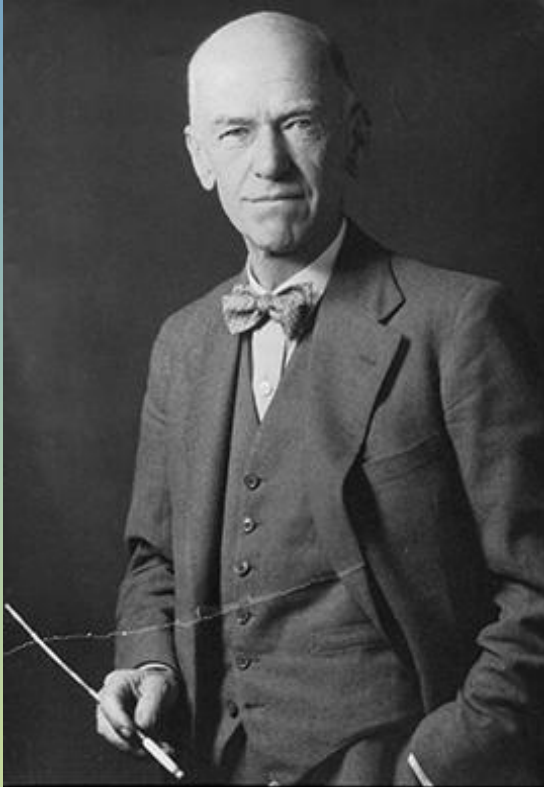


# Гуманистический менеджмент. Школа человеческих отношений.

## ОСНОВЫ:

- особое внимание регулированию трудовых отношений между людьми;
- критика концепции «экономического человека»;
- социальная ответственность руководства перед работником;
- консультации с работниками;
- мотивация работников на достижение целей организации;
- поощрение инициативы работников;
- обеспечение единства целей и усилий членов коллектива.

*Гуманистический менеджмент.  
Школа человеческих отношений.*



Элтон Мейо  
(1880 – 1949)

Преподаватели Гарвардского университета  
Элтон Мэйо и его ученик Фриц  
Рётлисбергер

провели так называемые Хоторнские эксперименты и доказали, что производительность труда зависит не только от заработной платы и усталости, но влияет психологический комфорт / дискомфорт:

- неформальные межличностные отношения в коллективе,
- удовлетворение социальных потребностей,
- хорошие отношения с непосредственным руководителем.

Ключевой фактор эффективного управления – заботливое отношение к работникам.

*Гуманистический менеджмент.  
Школа человеческих отношений.*

Хоторнский эксперимент – это общее название серии экспериментов 1924—1932 гг., проводившихся учеными в компании «Вестерн Электрикс» в США, в городе Хоторн. Изначально целью эксперимента было установление корреляции между улучшением физических условий труда и динамикой производительности. Исследовалась работа сборщиц реле – коммутационных аппаратов.



## Гуманистический менеджмент. Школа человеческих отношений.



Мэри Паркер  
Фоллетт  
(1868 – 1933)

Исследовала:

- групповое поведение,
- лидерство,
- авторитет,
- конфликт.

М.П. Фоллет - создатель философии бизнеса, в частности исследовала способы и возможности участия работников в организации труда и управлении: партисипативное управление дает большую заинтересованность в труде.

*Гуманистический менеджмент.  
Школа человеческих отношений.*



Честер Ирвинг Барнард  
(1886 – 1961)

Определял организацию как систему осуществления скоординированных действий, дающую индивидам возможность совместно достичь таких результатов, которых они никогда бы не смогли добиться по одиночке.

Рассматривал в качестве функций менеджмента:

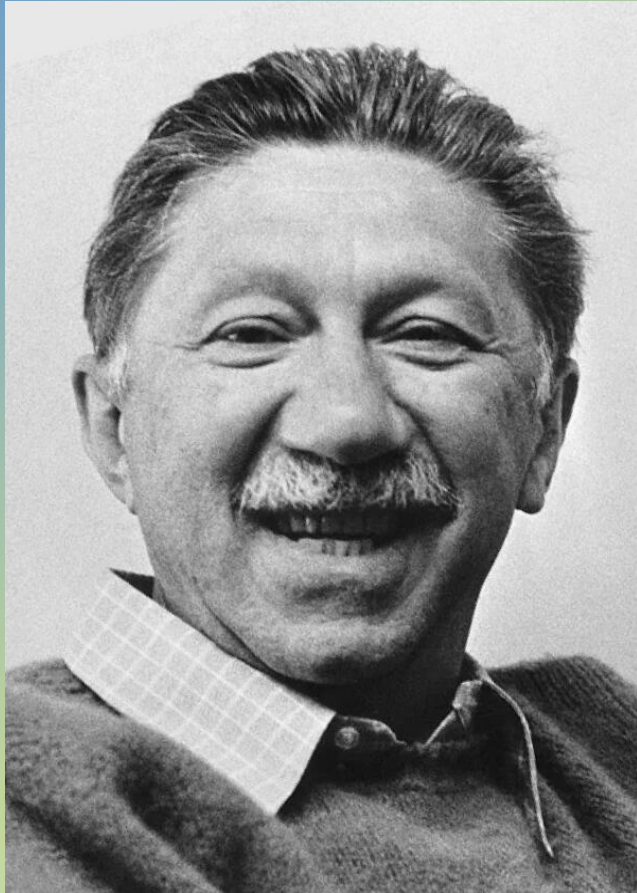
- определение целей и формирование ценностей организации;
- создание системы коммуникаций;
- обеспечение приверженности (лояльности) персонала организации
- заложил основы концепции заинтересованных лиц (держателей акций, потребителей, поставщиков, местных жителей).

«Цель может быть успешно достигнута только тогда, когда стремление к ее достижению разделяется всеми сотрудниками, вносящими свой вклад в общие усилия».

# Управление человеческими ресурсами. Школа поведенческих наук (развитие школы человеческих отношений)

Под управлением человеческими ресурсами (УЧР) понимается разработка и применение формальных систем, обеспечивающих эффективную и производительную реализацию человеческих способностей для достижения организационных целей.

Иными словами, менеджеры должны находить нужных людей, ставить их на позиции, где они могут трудиться наиболее эффективно, и развивать их навыки и знания, чтобы они могли увеличивать свой вклад в успех компании.



Абрахам Маслоу  
(1908 – 1970)

Самая известная теория Маслоу — теория мотивации, основанная на модели иерархии потребностей. Самой высшей потребностью, которая подталкивает человека к раскрытию своих способностей и талантов, является, по мнению Маслоу, потребность в самоактуализации

Диаграмма Маслоу показывает, в каком порядке человек «в среднем» удовлетворяет свои потребности.

## Управление человеческими ресурсами

### Диаграмма Маслоу

каждая из потребностей не обязательно должна быть утолена полностью — достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень.





## Управление человеческими ресурсами

Маслоу считал, что все самоактуализированные люди имеют общие характерные черты:

- более эффективное восприятие реальности;
- принятие (себя, других);
- непосредственность; простота; естественность;
- сосредоточенность на проблеме (в противоположность эго-центрированности);
- способность обособиться; потребность в уединении;
- автономия; независимость от культурных штампов и окружения;
- сохраняющаяся свежесть восприятия;
- мистический и вершинный опыт;
- чувство общности с другими
- более глубокие и проникновенные взаимоотношения;
- демократичность;
- способность распознавать цели и средства, хорошее и плохое;
- философский, незлобный доброжелательный юмор;
- креативность;
- сопротивление окультуриванию; вне любой определённой культуры.



Дуглас Мак-  
Грегор  
(1906-1964)

Д. Мак-Грегор утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории X», а второй — на «теории Y».

Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы.

*Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жёстким и мягким формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует.*

Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть.

*Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью.*

Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других — только теория Y.

Вывод: служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.



Уильям Оучи  
(1943-наст.вр.)

До своей кончины в 1964 году Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека.

Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи, который взял её в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента.

В теории организаций Z центральными положениями являются:

- пожизненная занятость работников,
- забота о работниках, в том числе об их социальной жизни,
- решения, принимаемые на основе консенсуса,
- медленное карьерное продвижение,
- отличная передача информации,
- преданность компании,
- активная забота о достижении высокого качества.

## Формирование новой парадигмы управления.

Далее – с середины XX века формируются новые подходы к управлению, отвечающие динамичным изменениям общества, среды:

системный подход (организация как система),

ситуативный подход (условия и факторы),

стратегический подход  
(позволяет прогнозировать тренды).

# Основные тенденции в современном управлении. Цифровизация в управлении.



**Цифровизация** – это внедрение современных **цифровых** технологий в различные сферы жизни и производства.



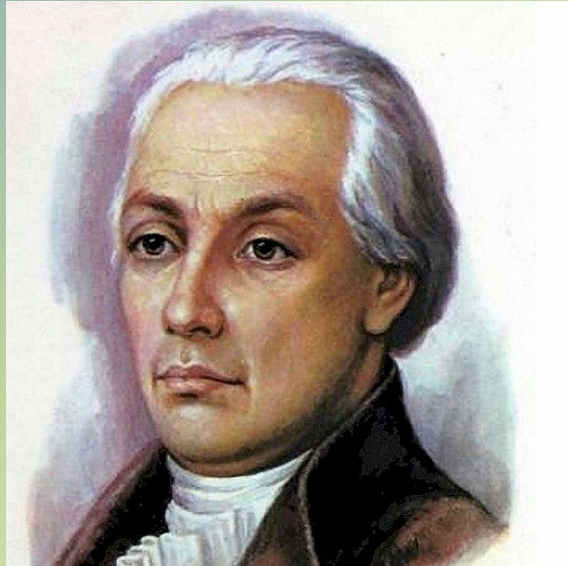
**ИГСУ**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

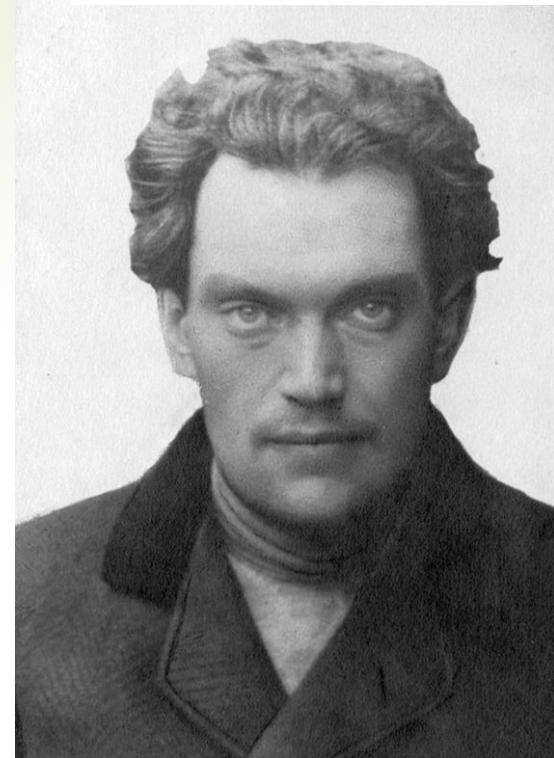
# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ



## 2.1. История развития управленческой мысли в России и СССР.



## Развитие отечественной управленческой мысли



## **Русская мысль о воспитании лидерских качеств, этики лидерства**



ХІІ в.

## «Поучение Владимира Мономаха»:

гуманизм, трудолюбие, уважительное  
отношение к людям, образованность

*«Если кто из вас может другим принести  
пользу, от Бога на воздаяние пусть  
надеется и вечных благ насладится»*

*«Не пропустите человека, не  
поприветствовав его, и доброе слово ему  
молвите».*

*«Куда бы вы ни держали путь по своим  
землям, не давайте отрокам причинять  
вред ни своим, ни чужим, ни селам, ни  
посевам, чтобы не стали проклипать  
вас».*

*«Что умеете хорошаго, то не  
забывайте, а чего не умеете, тому  
учитесь – как отец мой, дома сидя, знал  
пять языков, оттого и честь от других  
стран».*



Произведение начала XVIII века, подготовленное по указанию Петра I:

«Юности честное зерцало, или показание к житейскому обхождению, собранное от разных авторов»



- *«Всегда недругов заочно, когда они не слышат, хвали, а в присутствии их почитай и в нужде их им служи, также и о умерших никакого зла не говори.*
- *Непотребная речь да не изыдет из устен твоих.*
- *Всегда время пробавляй в делах благочестных, а празден и без дела отнюдь не бывай, ибо от того случается, что некоторые живут лениво, не бодро, а разум их затмится и иступится, потом из того добра никакого ожидать можно, кроме дряхлова тела и червотчины, которое с лености тучно бывает.*
- *Еще же отрок да будет во всех своих службах прилежен, и да служит с радением. Ибо как кто служит, так ему и платят. По тому и счастье себе получает.*
- *Прямо, а не согнувшись, ступать и голову держать прямо ж, а на людей глядеть весело и приятно, с благообразным постоянством.*
- *Когда о каком деле сумнёваешься, то не говори того за подлинную правду, но или весьма умолчи, или объяви за сумнительно, дабы после, когда инако окажется, тебе не причтено было в вину.*
- *Не смотри на других людей, что они делают или как живут, ежели за кем какой порок усмотришь, берегись сам того. А буде что у кого доброе усмотришь, то не постыдись сам тому следовать.*
- *Кто тебя наказует, тому благодари и почитай его за такова, которой тебе всякого добра желает».*

## Николай Михайлович Карамзин (1766 – 1826)

### «О любви к отечеству и народной гордости»

(1802, «Вестник Европы»):



«Любовь к отечеству может быть физическая, моральная и политическая.

Человек любит место своего рождения и воспитания. Сия привязанность есть общая для всех людей и народов, есть дело природы и должна быть названа физическою.

...Любовь к согражданам, или к людям, с которыми мы росли, воспитывались и живем, есть вторая, или моральная, любовь к отечеству.

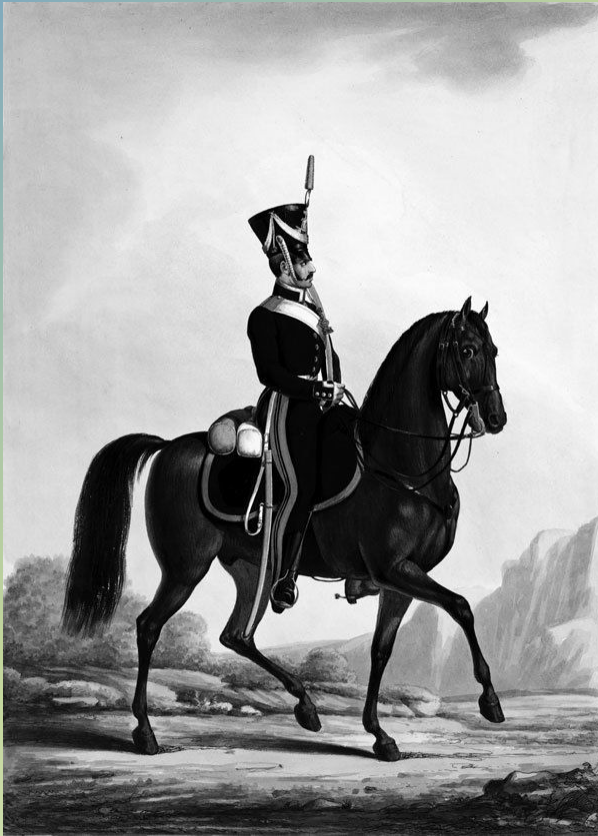
...Но физическая и моральная привязанность к отечеству, действие природы и свойств человека не составляют еще той великой добродетели, которую славились греки и римляне. Патриотизм есть любовь ко благу и славе отечества и желание способствовать им во всех отношениях. Он требует рассуждения - и потому не все люди имеют его. ...Мы должны любить пользу отечества, ибо с нею неразрывна наша собственная.

...Таким образом, любовь к собственному благу производит в нас любовь к отечеству, а личное самолюбие - гордость народную, которая служит опорой патриотизма. ...Русский должен... знать цену свою».

## **Кодекс чести купечества: Н. Е. Зегимель «Необходимые правила для купцов, банкиров, комиссионеров и вообще для каждого человека, занимающегося каким-либо делом» (1881г.)**

- 1. Деловые качества: здравый рассудок, быстрое соображение, твердость характера в исполнении всех дел. Каждый порядочный человек может выработать эти качества непоколебимой решимостью и силой воли.*
- 2. Любезность и вежливость. Часто случается выслушивать незаслуженные дерзости; чрезвычайно важно не потерять самообладания и отнестись к подобным случайностям с полным тактом и хладнокровием.*
- 3. Наблюдайте за порядком во всех, даже малейших ваших делах. Назначьте всякой вещи свое место, чтобы при первой необходимости вы могли найти ее безо всякого затруднения и без затраты времени. ... Не ложитесь спать, пока все ваши вещи не приведены в порядок.*
- 4. Будьте систематичны и регулярны. Никакое дело у вас не может идти правильно и успешно, если вы не обладаете устойчивым характером и не имеете твердых правил. Регулярность вы должны соблюдать не только в ваших делах, но и в домашних обстоятельствах.*
- 5. Держите всегда данное слово. Лучше не обещайте, если не уверены в том, что вы в состоянии исполнить обещанное, но, раз давши слово, вы должны его помнить и свято исполнять.*
- 6. Сосредоточение сил – одно из главных условий успеха. Занимайтесь только одним делом, всесторонне изучайте его выгодные и дурные стороны и не бросайте его, пока не убедитесь в невозможности его успеха.*
- 7. Относитесь к своему делу с полным усердием, чем бы вы ни занимались. Работайте, когда случится надобность: рано и поздно, вовремя и не вовремя, одним словом, не пропускайте ни одного случая, который бы мог, хотя и медленно, служить успехам ваших занятий.*
- 8. Говорите ясно и точно с вашими покупателями.*
- 9. Записывайте всё и никогда не держите в памяти того, что может быть записано сейчас.*
- 10. Всякое дело основано на доверии, поэтому вы должны всеми силами стараться снискать себе полное доверие тех, с кем вам приходится иметь дело. Этого вы можете достичь разными путями,*

## Валентин Михайлович Кульчицкий: «Кодекс чести русского офицера» (1904):



- Бойся нарушить свой долг – этим навсегда потеряешь доброе имя.
- Будь вежливым и скромным в общении со всеми людьми.
- Никогда не критикуй действий и поступков начальства вообще; при ком-либо особенно, и Боже избави – при нижних чинах.
- Держи себя просто, с достоинством.
- Будь выдержанным (корректным) и тактичным всегда, со всеми и везде.
- Если о ком-либо не можешь сказать ничего хорошего, то воздержись говорить плохое, если и знаешь.
- Не принимай на свой счет обидных замечаний, остроумия, насмешек, сказанных вслепую, что часто бывает на улицах и в общественных местах. Будь выше этого. Уйди – не проиграешь, а избежишь от скандала.
- Не пиши необдуманных писем и рапортов сгоряча.
- Меньше откровенничай вообще – пожалеешь.
- Избегай «ты», дающее повод и право к фамильярностям дурного тона.
- Офицеру необходимо выделяться нравственными качествами, на которых основывается личное величие бойца, т.к. с ним связано обаяние над массой, столь необходимое руководителю.
- Сила офицера не в порывах, а в ненарушимом спокойствии.
- Начальник, не щадящий самолюбия своих подчиненных, подавляет в них благородное желание прославиться и тем роняет их нравственную мощь.
- Горе стране, если, уходя со службы, солдат выносит отвращение к солдатским рядам.
- Необходимо, чтобы процветала не одна формальная сторона службы, но и моральная.
- Руководствуйся в жизни инстинктом, чувством справедливости и долгом порядочности.
- На военной службе самолюбие не проявляй в мелочах, иначе будешь всегда страдать из-за него.
- Будь всегда начеку и не распускайся.
- Старайся, чтобы в споре слова твои были мягки, а аргументы – тверды. Старайся не досадить противнику, а убедить его.

## **Экономическая и управленческая мысль**



## Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (1605— 1680)

- русский дипломат, глава Посольского приказа, боярин и воевода:

- попытка введения городского самоуправления в западных приграничных городах России,
- создание Новоторгового устава, который заложил основы экономической теории, учитывающей особенности экономики России,
- вклад в укрепление финансов и денежного обращения России,
- введение купеческих союзов, которые стали прообразом банков в России.

Один из первых русских управленцев, поставивший вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического управления



Особую эпоху в развитии российской теории управления составляют петровские реформы:

- развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;
- содействие развитию сельского хозяйства;
- укрепление финансовой системы;
- активизация развития внешней и внутренней торговли



## Иван Тихонович Посошков (1652—1726).

### «Книга о скудости и богатстве»:

- **проведение эффективной налоговой политики:** платить налоги должны все классы общества, кроме духовенства; за основу обложения следует взять размер земли,
- **торговля вместе с производством - единый хозяйственный комплекс,**
- **разделение богатства на вещественное и невещественное.**

Под первым он подразумевал богатство государства (казны) и народа,

под вторым — эффективное управление страной (строгую регламентацию хозяйственной жизни) и наличие справедливых законов



## Михаил Васильевич Ломоносов (1711 – 1765):

видение России экономически независимым и самостоятельным образованием с:

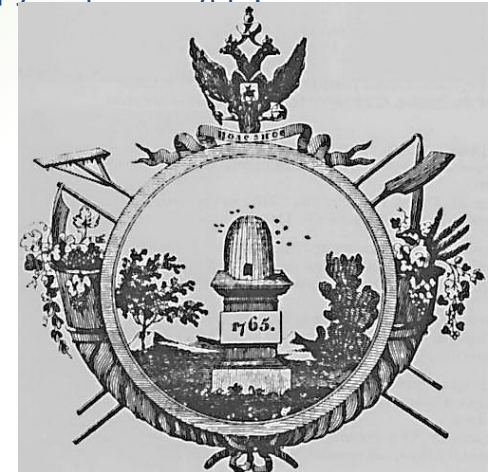
- всесторонним развитием отечественного производства и сельского хозяйства,
- ограждением русской промышленности от иностранной конкуренции путем таможенных тарифов
- разработкой естественных богатств страны,
- рациональным размещением отраслей экономики,
- развитием торговли как фактора роста благосостояния страны.



Россия, по его убеждению, должна была развиваться в направлении формирования сильного государства, проводящего последовательную экономическую политику. Процветание страны ученый связывал, в первую очередь, с расширением экономических функций государства.

Ломоносов был одним из авторов проекта создания в России Вольного экономического общества (ВЭО). Это общество стало инициатором:

- отмены крепостного права,
- введения всеобщего начального образования,
- создания российской статистики,
- распространения в стране научных знаний в земледелии и промышленности.



## Екатерина II (1729-1796)

Реформа системы управления с 1775 г.:

- совершенствование административно-территориального деления,
- модернизация сословных отношений,
- единообразная, устойчивая и стройная система подчинения,
- продолжение реформ Петра I.

**Уложенная комиссия** (1767 – 68) - собрание представителей всех сословий (дворянства, купечества, крестьянства, духовенства, казаков и др), созванное Екатериной II для составления проекта Нового Уложения — обновленного свода законов взамен устаревшему Соборному уложению 1649 года:

- открытые дискуссии по поводу системы управления на всех уровнях, а также по поводу управления «инородцами» (истоки национальной политики);
- развитие управленческой мысли и побуждение людей к осмыслению политической реальности того времени;
- попытка найти компромисс в различных точках зрения на управление.



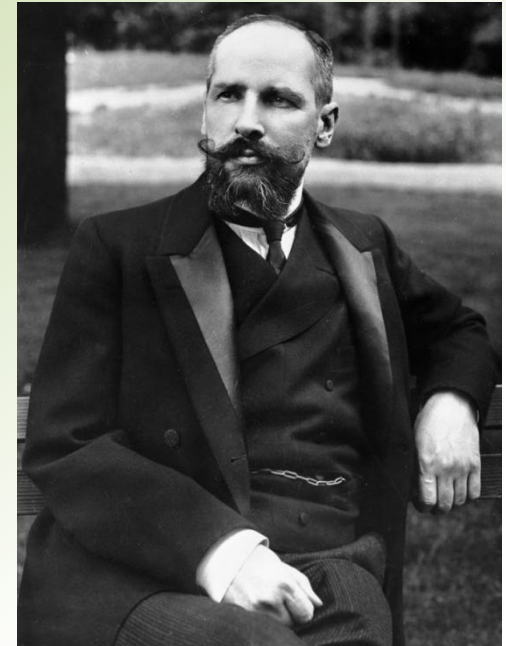


### Михаил Михайлович Сперанский (1772—1839):

видел цель преобразований в придании самодержавию внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Систему власти предложил разделить на законодательную, исполнительную и судебную:

- законодательные вопросы (Гос. дума),
- судебные вопросы (Сенат),
- управление государством (министерства, ответственные перед Думой).

Сергей Юльевич Витте (1849-1915):  
инициатор нововведений в экономической политике, перевода рубля на «золотую» основу, введения винной монополии, создал обширную программу индустриализации страны;  
сторонник государственного капитализма: государственные железные дороги, кредитные учреждения, система госзаказов и субсидий;  
сторонник протекционизма: поддержка отечественного производства и укрепление потенциала страны.



### Петр Аркадьевич Столыпин (1862—1911).

- земельная реформа;
- основы правового государства и разграничение ответственности ветвей власти;
- общественная экспертиза правительственных инициатив;
- реформирование силовых структур и судопроизводства;
- реформирование местного управления и самоуправления; экономики, финансов, инфраструктуры; социальной политики; образования, науки и культуры;



# Советская управленческая мысль: 1920-е гг.

– становление и интенсивное развитие

## Основные вехи:

- **Проведены две конференции:**

I Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, (1921 г., январь);

II Всесоюзная конференция по научной организации труда (1924 г.).

- **Созданы:**

Совет научной организации труда (СовНОТ) во главе с наркомом РКИ (Рабоче-крестьянская инспекция) В.В. Куйбышевым, целый ряд научно-исследовательских организаций:

- Центральный институт труда (директор А. К. Гастев),
- Казанский институт научной организации труда (директор И.М. Бурдянский),
- Всеукраинский институт труда (директор Ф.Р. Дунаевский),
- Таганрогский институт научной организации производства (директор П.М. Есманский),
- Государственный институт техники управления (директор Е.Ф. Розмирович),
- Центральная лаборатория по изучению труда (руководитель В.М. Бехтерев).

специальные периодические издания:

- журналы “Организация труда”, “Инженерный труд”, “Путь национализации” и др.

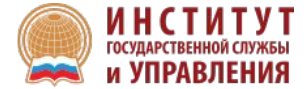
## Характеристика периода:

- оформилось 2 противоборствующих направления в НОТ,
- академическое изучение сочеталось с практической работой
- по рационализации труда и управлению,
- формировались первые школы управления.





## Советская управленческая МЫСЛЬ



### **Алексей Капитонович Гастев (1882-1939)**

последователь тейлоровского направления, но, в отличие от последнего, видел основную цель НОТ в максимальном росте производительности труда при сохранении здоровья человека. Основные идеи нашли отражение в “концепции трудовых установок”:

1. Теория трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места,
2. Методика рационального производственного обучения,
3. Теория управленческих процессов, в соответствии с которой НОТ можно и нужно внедрять в любых условиях.

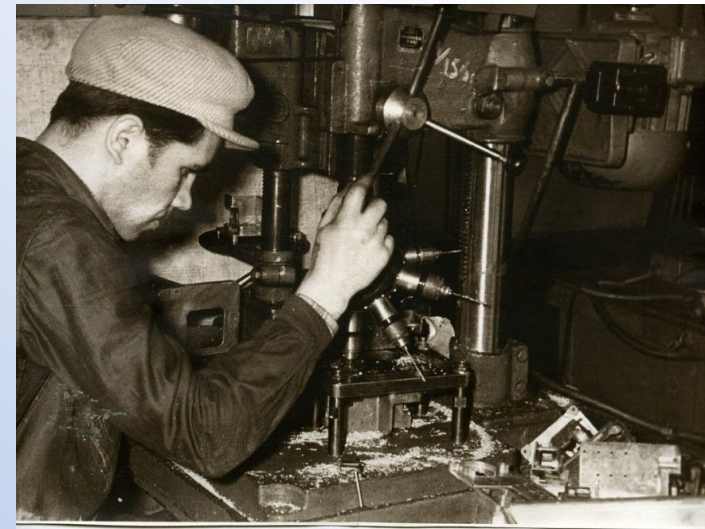
Получил хорошее образование во Франции. Находился в регулярной переписке с Генри Фордом.

В 1921 году стал создателем и руководителем Центрального института труда (ЦИТ), который стал в авангарде советской промышленной революции.

Как директор ЦИТа был бессменным заместителем Председателя Совета по научной организации труда (СОВНОТ) при НК РКИ, затем председателем СОВНОТа.

С 1932 по 1936 год был председателем Всесоюзного комитета по стандартизации при Совете Труда и Обороне, а также главным редактором журнала «Вестник стандартизации».

В 1935 году возглавлял советскую делегацию на Международном конгрессе по Стандартизации в Стокгольме.



1.	Сначала продумай всю работу досконально.	План
2.	Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.	Заготовка
3.	Убери с рабочего места всё лишнее, удали грязь.	Чистота
4.	Инструмент располагай в строгом порядке.	Порядок
5.	При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.	Установка
6.	Не берись за работу круто, входи в работу исподволь.	
7.	Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю.	Вход в работу
8.	Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.	
9.	Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы.	Режим
10.	Не надо отрываться в работе для другого дела.	
11.	Работай ровно, работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер.	
12.	Если работа не идёт, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу.	
13.	Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу.	Выдержка
14.	При удачном выполнении работы не старайся её показывать, лучше потерпи.	
15.	В случае полной неудачи — легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу.	
16.	Кончил работу и прибери всё до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.	Ещё раз чистота и порядок



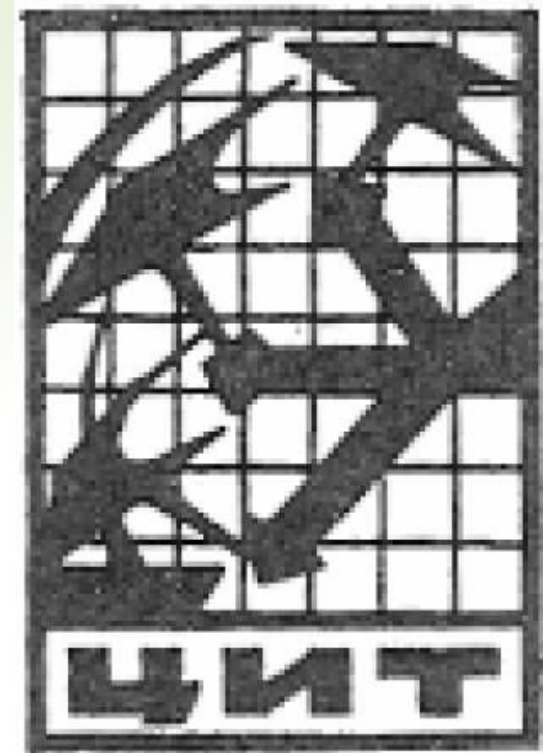
# Центральный институт труда 1921 – 1940 гг.

- обслуживал более 400 предприятий и строек;
- подготовил свыше 20 тыс. инструкторов, организаторов производства;
- создал по всей стране около 1700 своих учебных пунктов (баз, цехов), где его инструкторы обучали рабочих рациональным приемам и методам труда;
- на своих базах подготовил больше 500 тыс. рабочих;
- обучал специалистов почти по 200 профессиям;
- проводил “трудовые чемпионаты” - прообраз профессиональных конкурсов.

## Курсы инструкторов:

инструкторы посылались на предприятия обучать работников и налаживать рабочие процессы в машиностроении, металлургии, строительстве, легкой и лесной промышленности, на железных дорогах и автотранспорте, в сельском хозяйстве и даже в Военно-морском флоте.

В 1924 году при Центральном институте труда было организовано акционерное общество “Установка”, занимавшееся внедрением новшеств на предприятиях. По характеру деятельности это АО сравнивают с крупной современной консалтинговой фирмой.



# Центральный институт труда 1921 – 1940 гг.

ЦИТ разработал **методы проектирования организации труда на стадии проектирования предприятий** (впервые в мировой практике).

Объектами проектирования стали десятки крупнейших предприятий страны, в том числе Ростовский завод сельскохозяйственных машин, Харьковский и Сталинградский тракторные заводы, “Уралмашстрой”.

разработка проекционных стандартов



проектирование организации труда на рабочих местах



проектирование рабочего фронта



**построение системы организации  
производства на предприятии в целом**

Особое значение придавалось проработке вопросов “развертывания” предприятий, доведения его до проектной мощности, обеспечения работниками, их подготовки и производственного обучения.

# Александр Александрович Богданов (Малиновский) (1873-1928):

1. Все виды управления (в природе, обществе, технике) имеют общие черты, что и является предметом изучения новой науки — тектологии (всеобщей организационной науки).
2. Предметом организационной науки являются общие организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), в экономике (организация людей) и в идеологии (организация идей).

К основным организационным принципам, он отнес следующие:

1. Рассмотрение части системы по отношению ко всей системе и рассмотрение всей системы по отношению к окружающему её миру и, в соответствии с этим, планомерное распределение средств для достижения равновесия общественного хозяйства.

2. Принцип цепной связи, на основе которого был сформулирован «закон наименьших»: прочность цепи определяется наиболее слабым звеном.

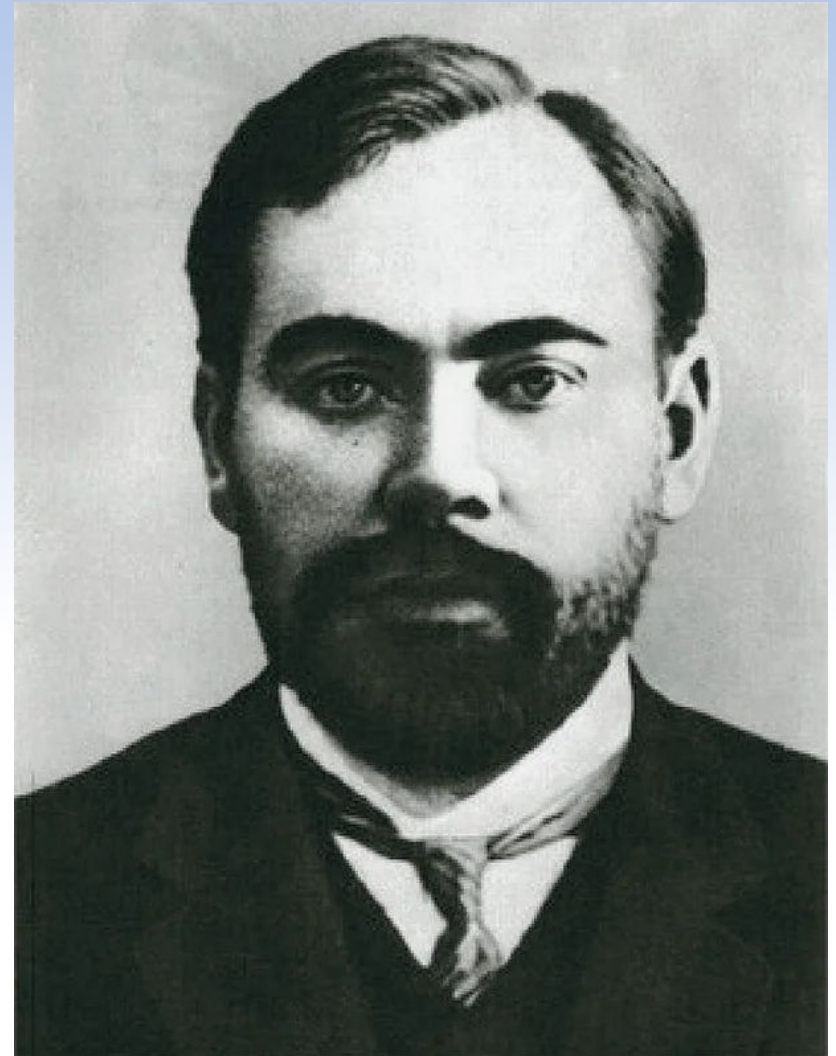
Идея “закон наименьших” легла в основу метода сетевого планирования и управления, разработки народнохозяйственных балансов и пропорций, помогла решить задачи восстановления разрушенного хозяйства.

Высказал ряд интересных идей о структурной устойчивости системы и ее условиях, об основных организационных механизмах — формирующем и регулирующем, сформулировал

принципы организации коллективной работы:

1. Не должно быть авторитарности при взаимодействии рядовых членов коллектива между собой и с руководителем.
2. Не должно быть ни личного, ни группового субъективизма.
3. Не должно быть абсолютных норм.
4. Не должно быть инертности.
5. Не должна нарушаться “чистота” целей.
6. “Всеовладение” как главная цель и “самопознание” как главный стимул мысли и воли работающего.

Виден явный отход от механистического рационализма тейпоризма



# Платон Михайлович Керженцев (Лебедев) (1881-1940)

различал:

- научную организацию труда;
- научную организацию производства;
- научную организацию управления

Работа над собой должна вестись в трех направлениях – умственном, физическом, а также над волей и характером. Организовать себя – выработать такой уклад жизни, чтобы работа в трех направлениях была максимально успешной.

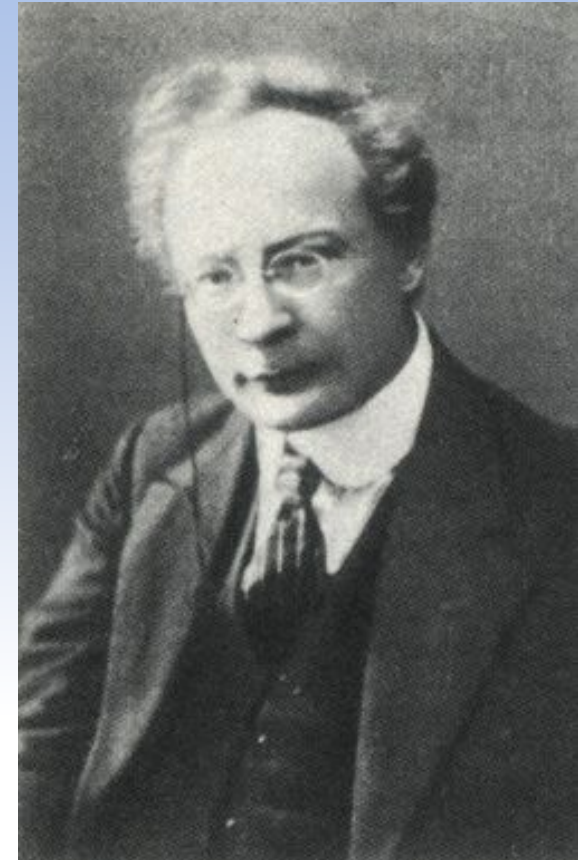
Цель – стать опорой отечеству, быть достойным человеком, борцом.

Описал правила:

постановки реалистичных целей,  
составления детального плана для достижения намеченной цели,  
экономии времени,  
планирования дня, исходя из биоритмов,  
развертывания работы,  
периодического контроля, анализа и обратной связи для  
корректировки плана,  
организации рабочего пространства,

Работал над проблемами:

правильного отдыха, чтобы добиться продуктивности работы при  
минимальном износе человека,  
развития внимания, наблюдательности,  
развития умений общаться с людьми и др.



Быть частью общества, частью целого, подавать пример другим научной организации труда, помнить об общей цели и общей ответственности.  
Соединить энтузиазм с навыками самоорганизации!

## *Осип Аркадьевич Ерманский (1867-1941 гг.):*

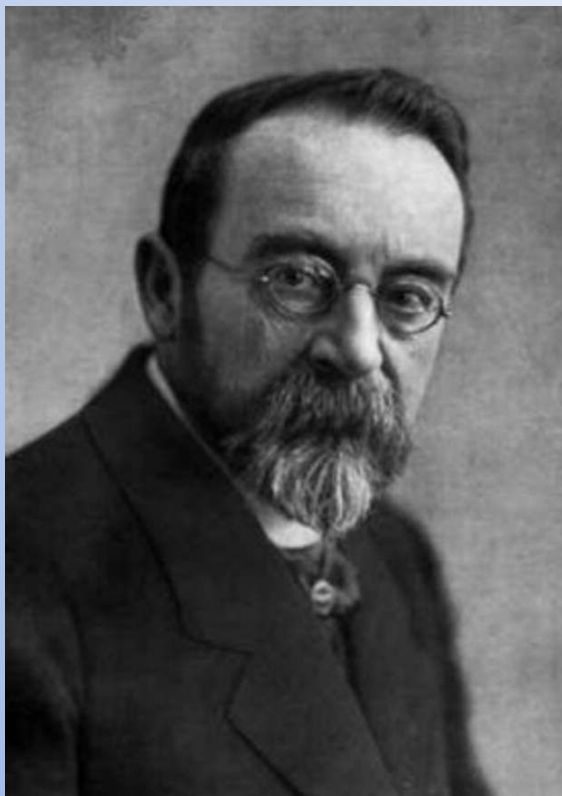
теория рациональной организации труда и управления, основу которой составляет понятие психофизиологического оптимизма,

т. е. максимума полезной работы на единицу затраченной энергии.

“Теория и практика рационализации”:

три основных принципа рационализации:

1. Принцип положительного подбора, означавший гармоничное сочетание всех элементов производства (как вещественных, так и личных), при котором элементы взаимоподкрепляются и усиливаются.
2. Принцип организационной суммы, суть которого заключалась в том, что организационная сумма больше арифметической суммы составляющих ее сил.
3. Принцип оптимума, который отвечал на вопрос о критерии рациональной организации любой работы.



1930-е гг.

Индустриализация страны выдвинула на передний план тяжелую промышленность, потребовав от ученых глубоких исследований вопросов организации производства.

Создан *Центральный научно-исследовательский институт организации производства и управления промышленностью (ЦИО)*:

- вопросы поточного производства,
- оперативного управления и диспетчирзации,
- внутриводского планирования.

Новая общетеоретическая концепция — организационно-производственная.

Термины “НОТ”, “управление” и “рационализация” заменены понятием “организация производства”.

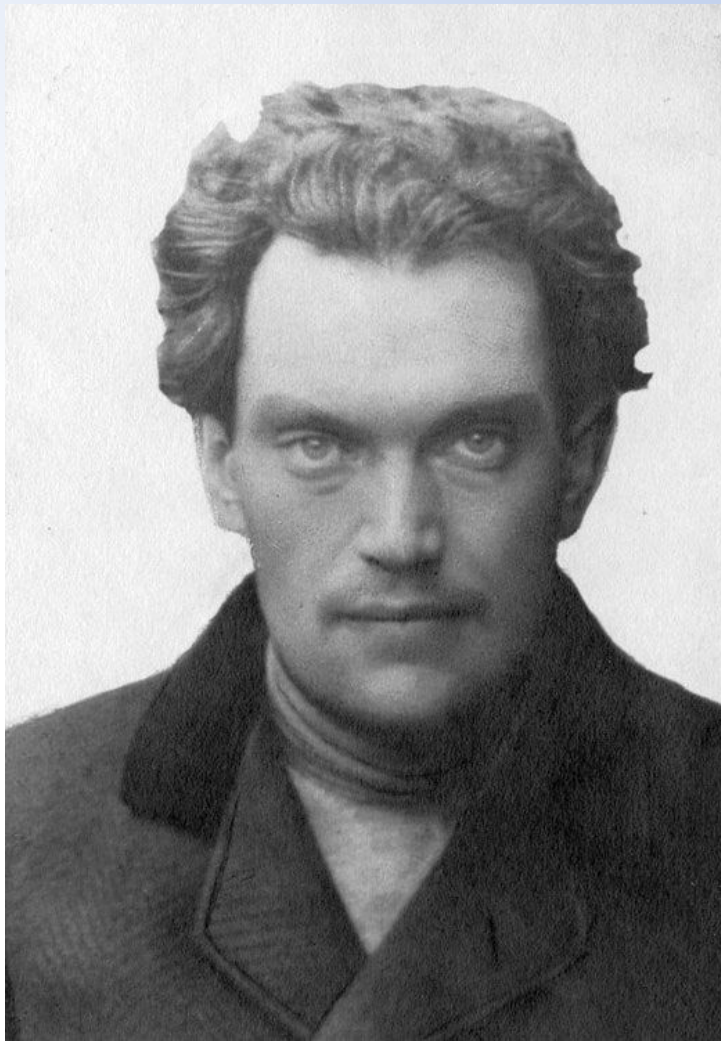


Концепция охватила вопросы:

- организации труда;
- организации кооперации средств производства;
- организации управления производства.

Созданы:

опытные станции,  
консультационные бюро,  
лаборатории для проведения исследований  
вопросов организации производства и управления



***Валериан Владимирович Куйбышев***

*Председатель Высшего совета народного хозяйства (1926–1930),*

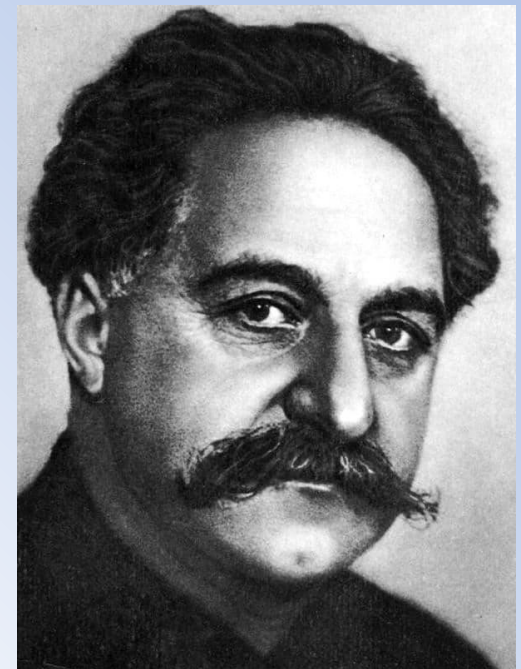
*возглавлял Государственную плановую комиссию (1930–1934),*

*руководил Комиссией советского контроля при Совнаркоме СССР (1934–1935), будучи одновременно первым заместителем председателя СНК и Совета труда и обороны*

***Григорий Константинович Орджоникидзе***

*нарком Рабоче-крестьянской инспекции и заместитель председателя СНК СССР (1926 – 1930),*

*Председатель Высшего совета народного хозяйства (1930–1932), 1-й Народный комиссар тяжёлой промышленности СССР (1932-1937)*



**Куйбышев и Орджоникидзе руководили теоретическими разработками и внедрением результатов исследований по совершенствованию управления.**

# Принципы управления социалистическим производством

**Демократический централизм** — Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий

**Единоначалие и коллегиальность** — Единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении

**Единство политического и хозяйственного руководства** — Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов

**Отраслевой и территориальный подходы** — Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, — преимущественно территориальными органами

**Плановое ведение хозяйства** — Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом

**Материальное и моральное стимулирование труда** — Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов

**Научность** — Построение всей системы управления производством на достижениях науки управления

**Ответственность** — Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он лично несет ответственность

**Подбор и расстановка кадров** — Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять порученную работу наиболее эффективно

**Экономичность и** — Эффективное использование трудовых и материальных ресурсов, борьба за экономичность



В период Великой Отечественной войны (1941 — 1945 гг.) решались практические вопросы организации производства, перевод предприятий на выпуск военной продукции. В сжатые сроки был создан мощный военно-промышленный потенциал на Урале и в Сибири. Это стало возможным во многом благодаря сформированной и четко функционировавшей в стране системе управления, имевшей административно-командный характер.

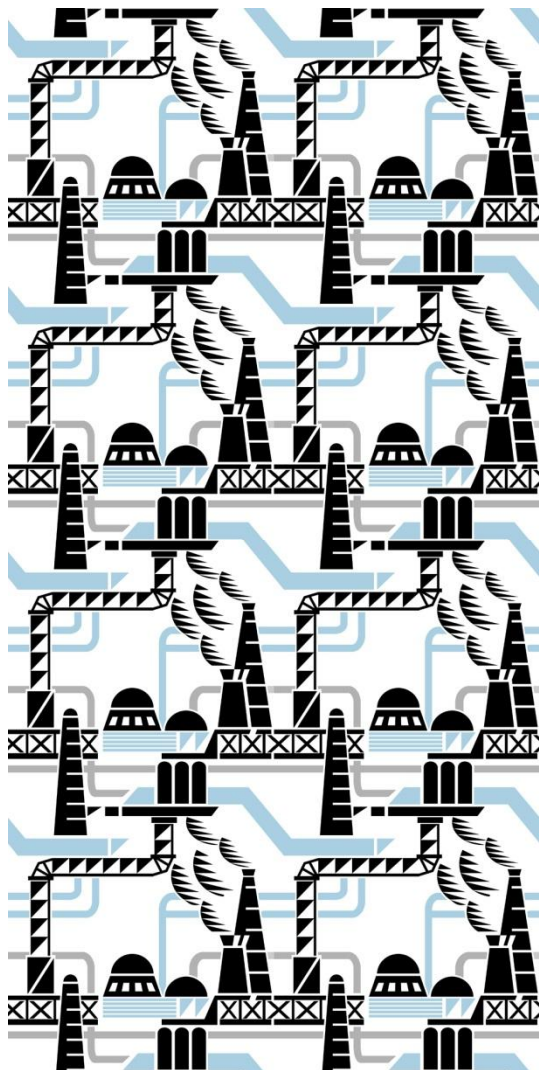
В период восстановления разрушенного войной хозяйства и образования мировой социалистической системы (1946-1953 гг.) закладывались основы теории и практики социалистического строительства в рамках социалистического содружества.

## Эмблема СЭВ



Совет Экономической Взаимопомощи (1949 г.) — международная экономическая организация социалистических стран, основными целями которой было содействие путем объединения и координации усилий:

- углублению и совершенствованию сотрудничества,
- планомерному развитию народного хозяйства стран-членов,
- ускорению научно-технического прогресса,
- повышению уровня индустриализации стран с менее развитой промышленностью,
- росту производительности труда,
- сближению и выравниванию уровней экономического развития,
- подъему благосостояния народов.



В конце 1950-х-1960-х гг. наблюдались рост масштабов производства и усложнение хозяйственных связей, что вызывало усложнение процесса управления, поиск новых подходов.

Переход от отраслевого принципа управления народным хозяйством к территориальному, а затем обратно.

- Отраслевая система весьма эффективно использовала ресурсы в интересах отрасли, однако в результате ее применения быстро происходило истощение региональных запасов и природных ресурсов, не оптимально с точки зрения народного хозяйства в целом размещались многие средства (например, транспортные), загрязнялась окружающая среда в регионах.
- Территориальный подход оперативно и эффективно выстраивал систему управления местным хозяйством, однако быстро приводил к созданию дублирующих подсистем управления, формированию “государств в государстве”, в результате чего общенациональные показатели эффективности падали.

Очевидно, решение проблемы состояло в оптимальном сочетании территориального и отраслевого подходов

**В конце 1950-х — начале 1960-х гг.** возрастает интерес к управлению, реанимируются и совершенствуются подходы 20-х гг.: организационно-кибернетический, технический, функциональный.

Разработаны автоматизированные системы управления (АСУ). При этом становилось ясным, что успех их функционирования зависит не только от уровня математики, физики, механики, но и от результатов социально-экономических исследований.



В 1955 г. образован Институт труда (НИИ труда).

Его задачи заключались в разработке:

- научной организации и нормирования труда,
- производительности труда,
- трудовых ресурсов и структуры кадров,
- условий и охраны труда,
- стимулирования труда,
- политики доходов и уровня жизни,
- социального страхования,
- исследователей проблем труда за рубежом.

Далее на базе разработки этих проблем

1965-1970 гг.

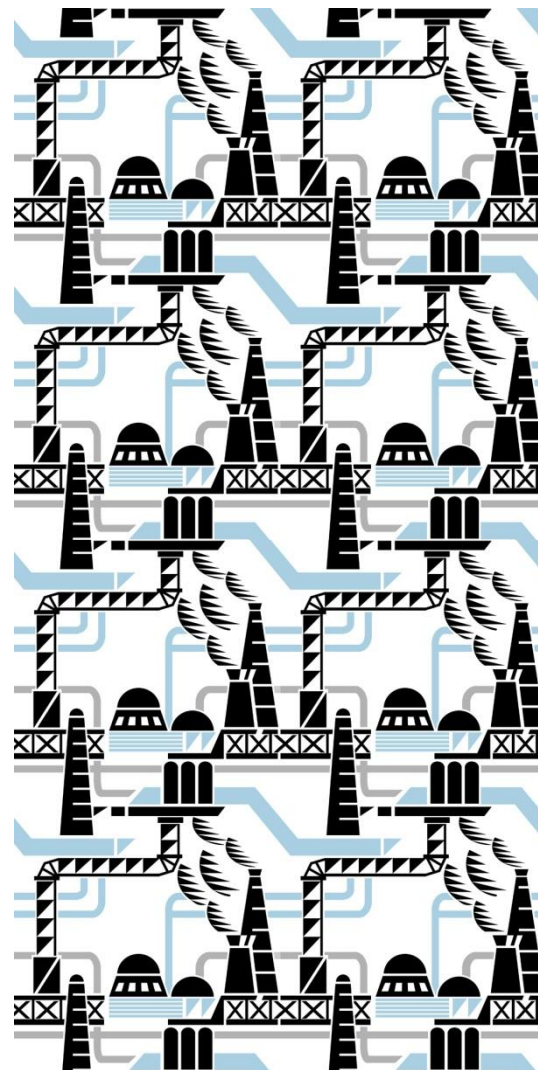
Реформа системы управления экономикой, ведение принципов хозрасчета, установление стоимостного подхода к оценке деятельности предприятий, переход к экономическим методам управления, расширение самостоятельности предприятий, возврат к отраслевой системе управления

1979-1981 гг.

Реформа системы управления, создание системы долгосрочного, многоэтапного и комплексного планирования на основе экономических нормативов, повышение эффективности и качества работы

1985-1989 гг.

Экономическая реформа (1987), переход от административных методов к экономическим, внедрение хозрасчета и самофинансирования, создание кооперативов, углубление экономического кризиса, обострение социальной напряженности





**ИГСУ**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ



Продолжение следует!  
Спасибо за внимание! 😊