



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.

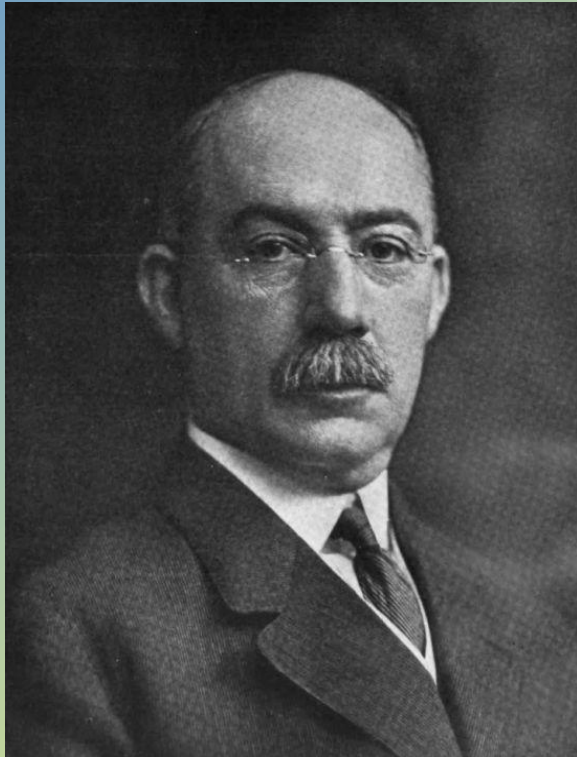
Классическая школа менеджмента (рационализация, контроль, хронометраж)



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)

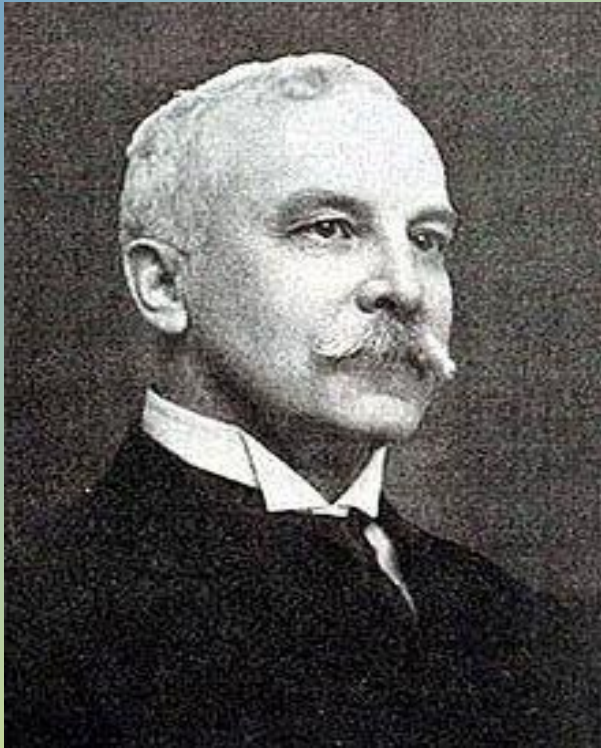
Изучение физической работы в производственных процессах и исследование возможности увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство. Иными словами ставилась задача исключить ненужные движения, тем самым уменьшив усилия и время трудовой операции. Разработали хронометраж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

Новые методы труда, формирование психологии труда как научной дисциплины.

Фрэнк (1868 - 1924)
и Лилиан Гилбрет



Классическая школа менеджмента (рационализация, контроль, хронометраж)



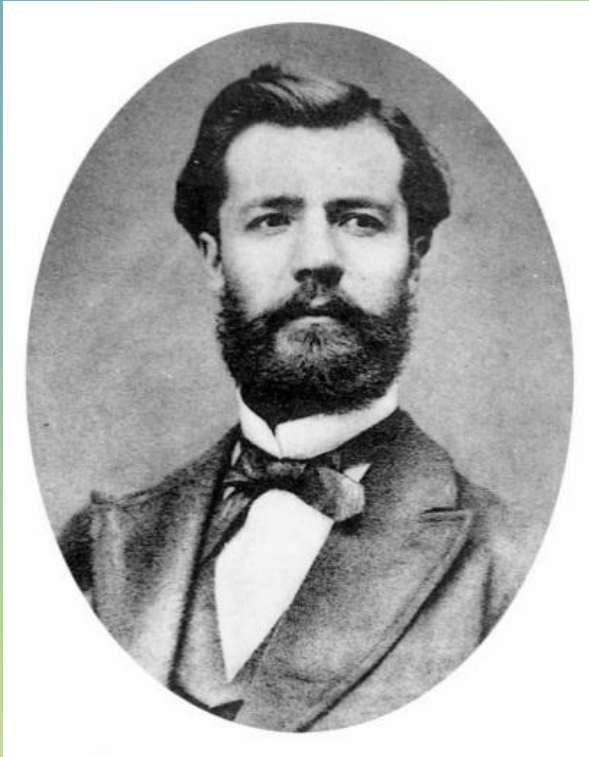
Гаррингтон Эмерсон
(1853-1931)

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.

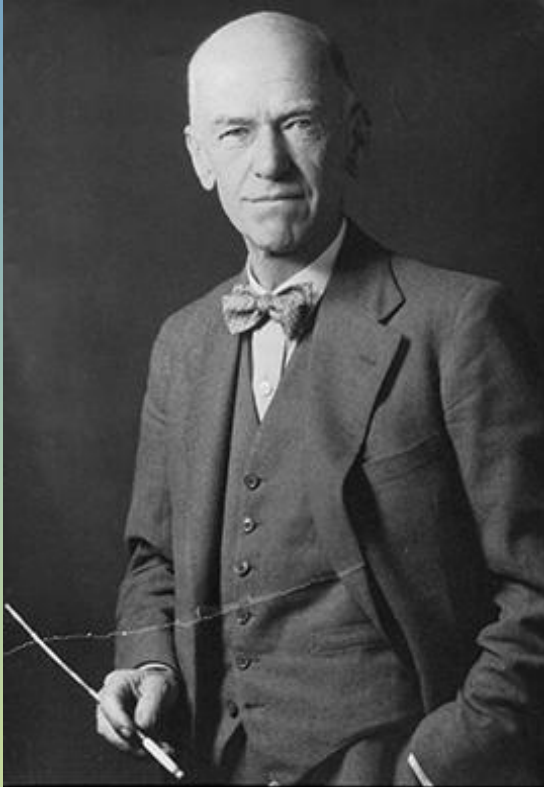
На задний план уходит иррациональное начало – личностные мотивации, симпатии, традиции, клановые связи и т.д., в то же время нет места взаимопомощи, сочувствию, взаимоподдержке в коллективе, только подчинение четким правилам и беспристрастность.

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:

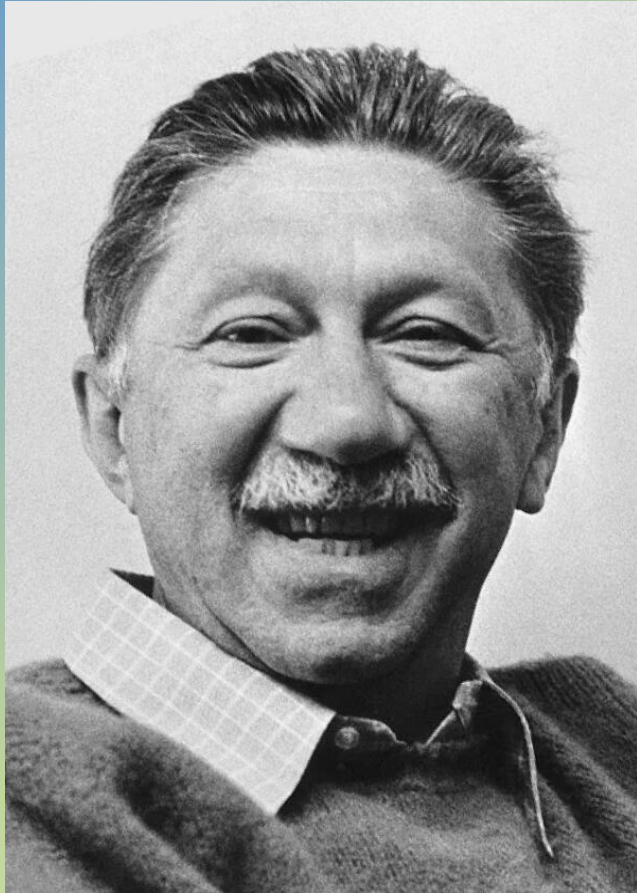
- определение целей и формирование ценностей организации;
- создание системы коммуникаций;
- обеспечение приверженности (лояльности) персонала организации
- заложил основы концепции заинтересованных лиц (держателей акций, потребителей, поставщиков, местных жителей).

«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.

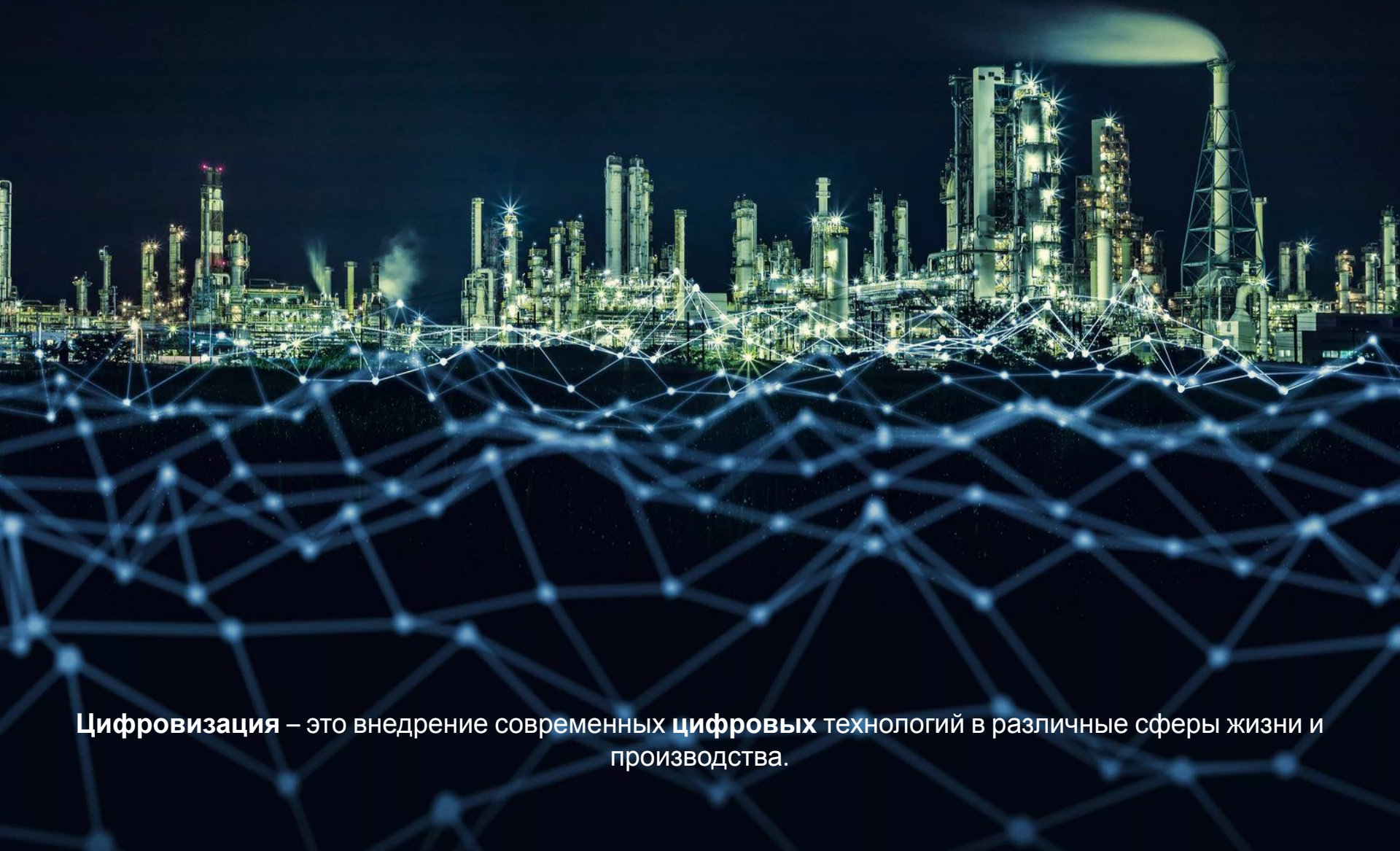
Далее – с середины XX века формируются новые подходы к управлению, отвечающие динамичным изменениям общества, среды:

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.



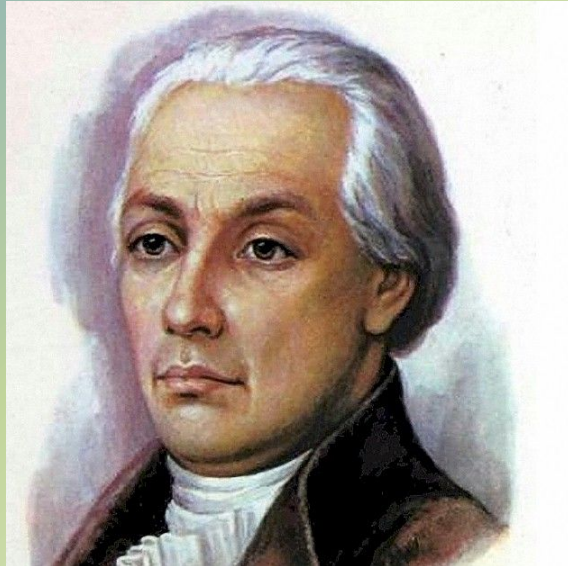
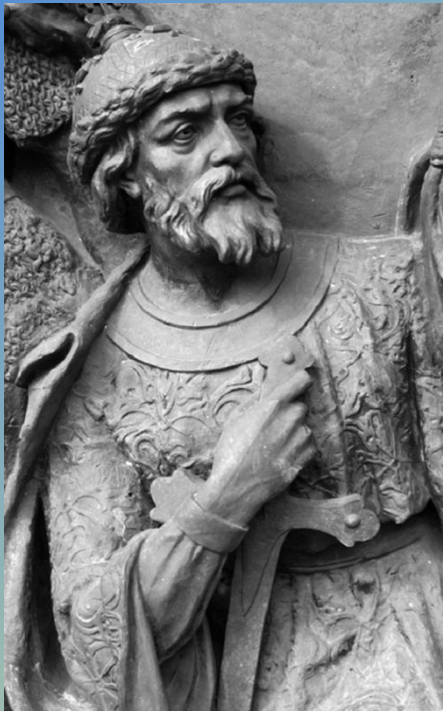
ИГСУ

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

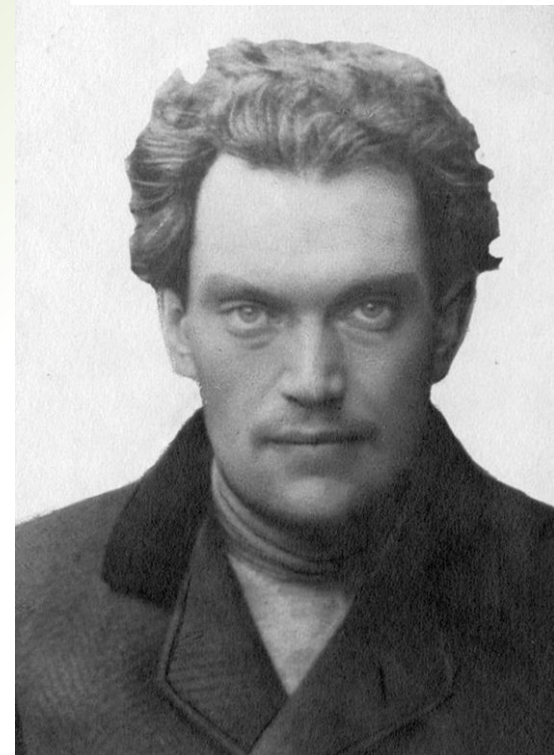
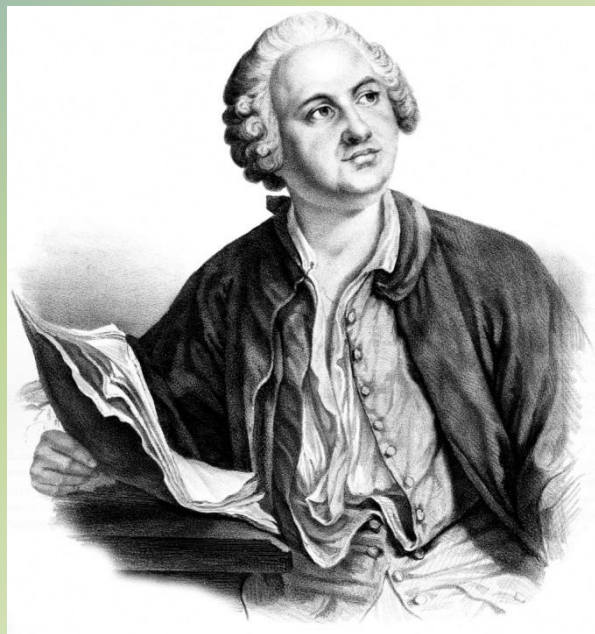
ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ



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».

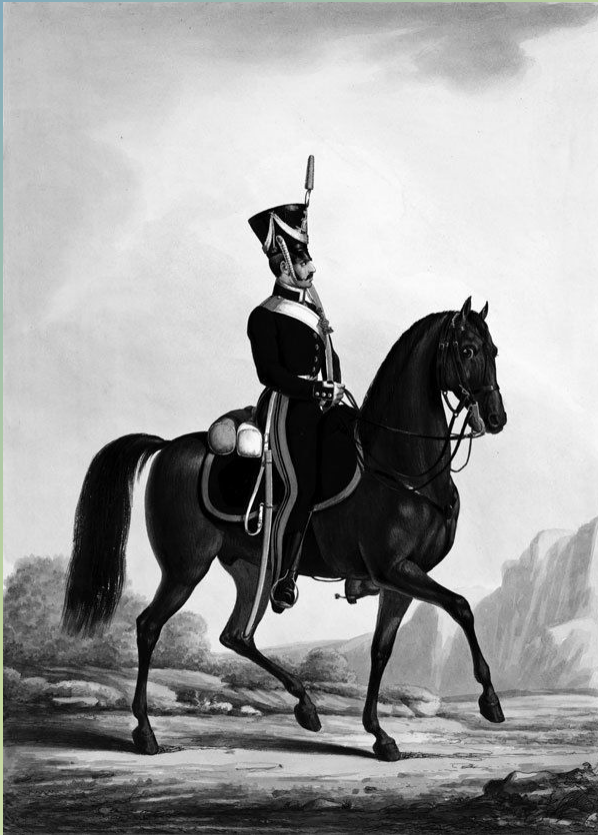


Этика лидерства

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 избавишься 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:

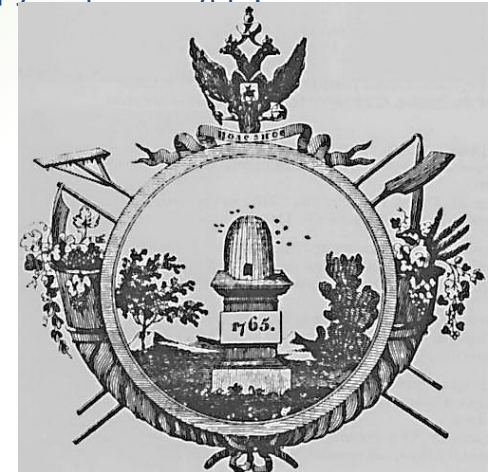
- всесторонним развитием отечественного производства и сельского хозяйства,
- ограждением русской промышленности от иностранной конкуренции путем таможенных тарифов
- разработкой естественных богатств страны,
- рациональным размещением отраслей экономики,
- развитием торговли как фактора роста благосостояния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



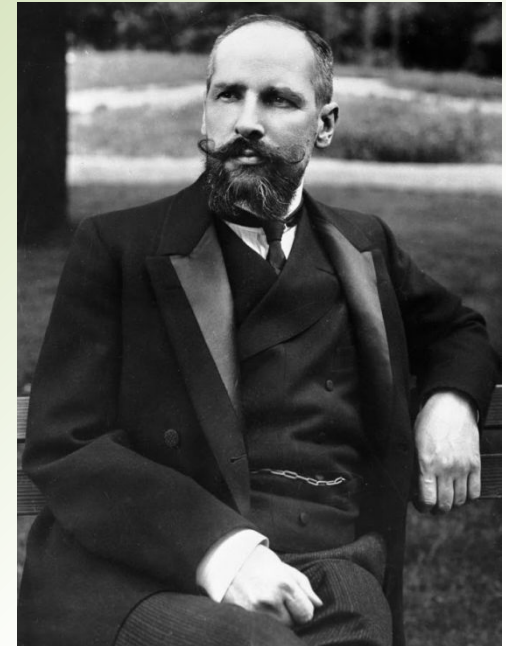


Михаил Михайлович Сперанский (1772—1839):

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.

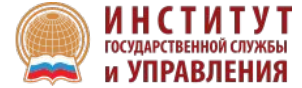
Характеристика периода:

- 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.

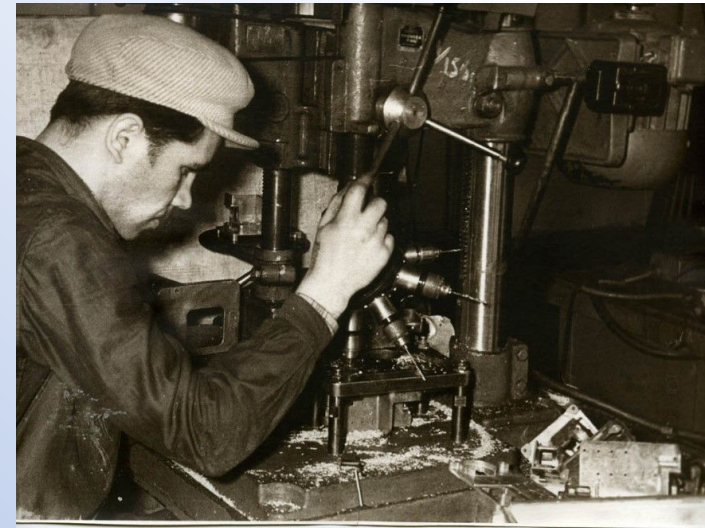
Получил хорошее образование во Франции. Находился в регулярной переписке с Генри Фордом.

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.

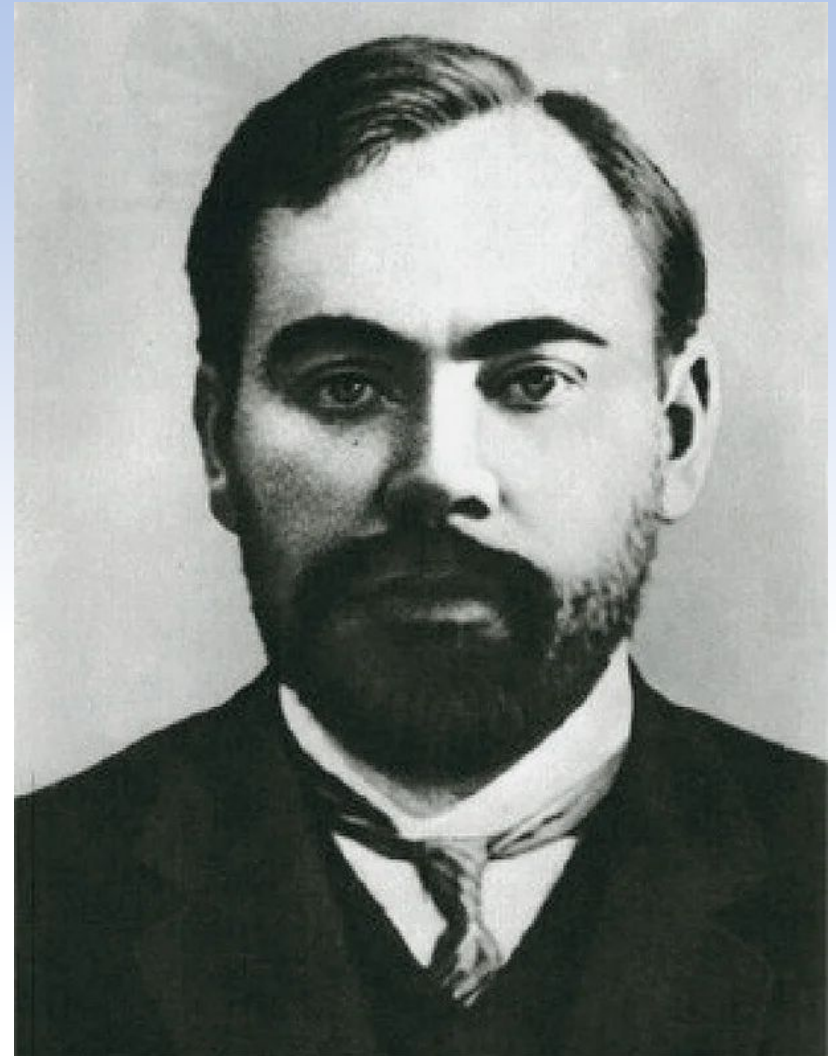
Идея “закона наименьших” легла в основу метода сетевого планирования и управления, разработки народнохозяйственных балансов и пропорций, помогла решить задачи восстановления разрушенного хозяйства.

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.

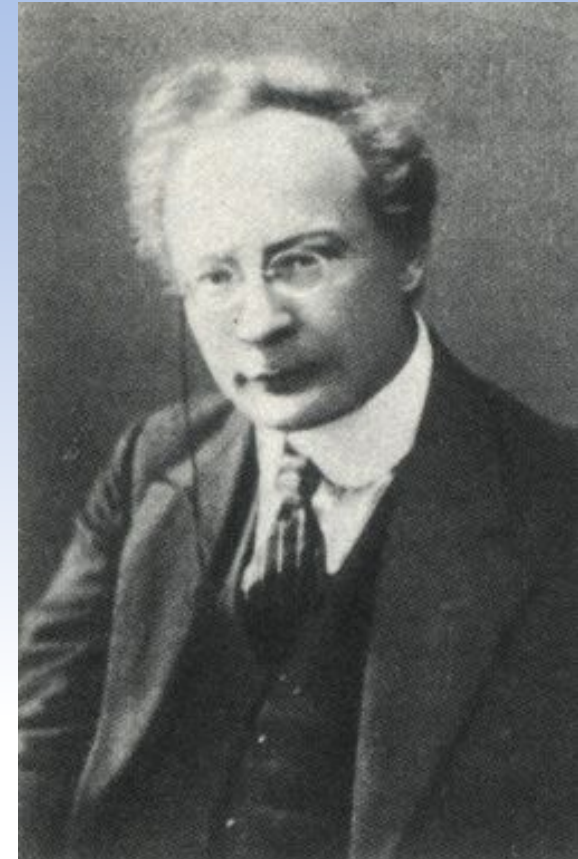
Цель – стать опорой отечеству, быть достойным человеком, борцом.

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.

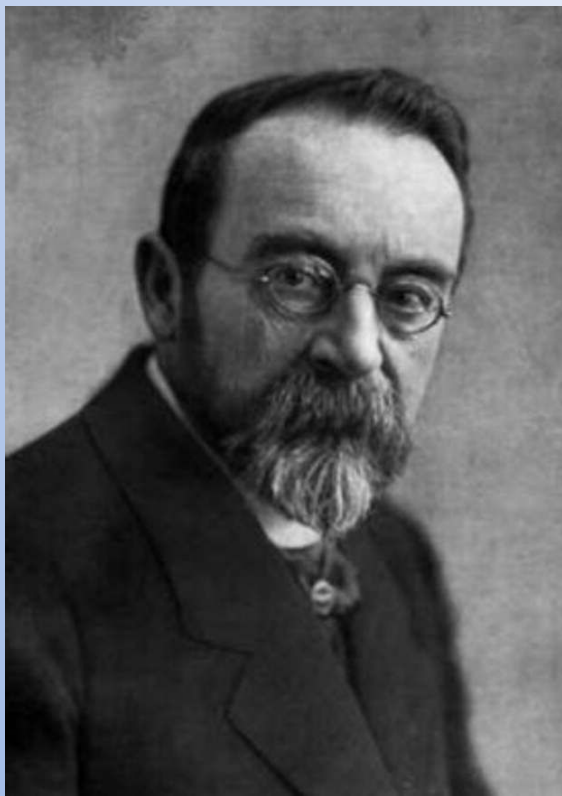
“Теория и практика рационализации”:

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”.

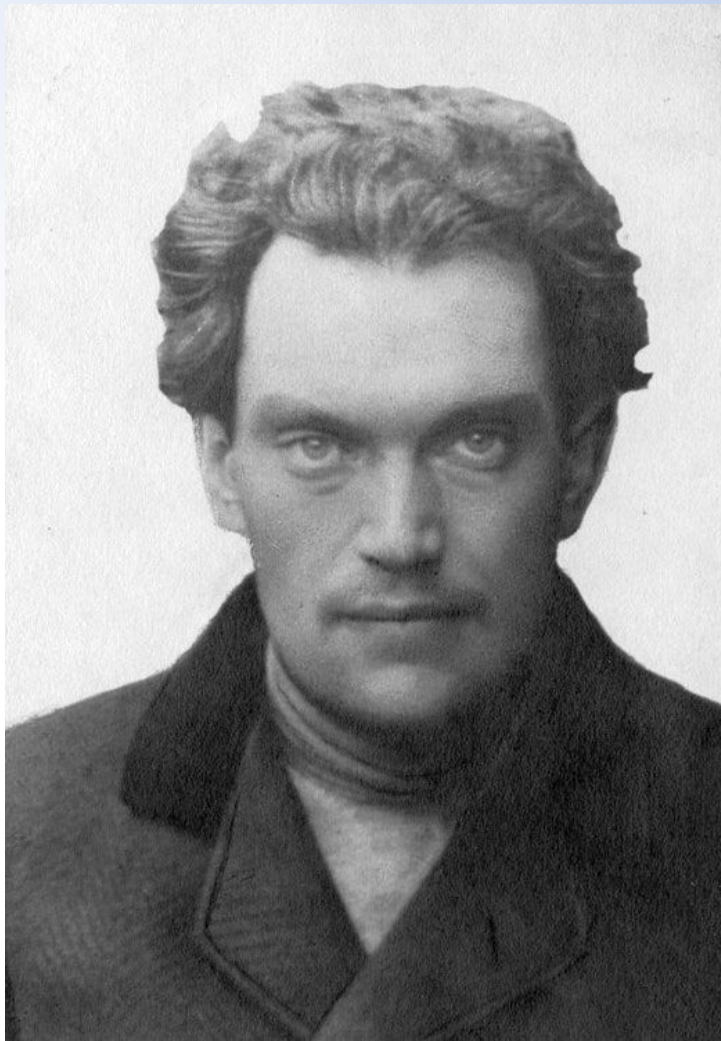


Концепция охватила вопросы:

- 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),

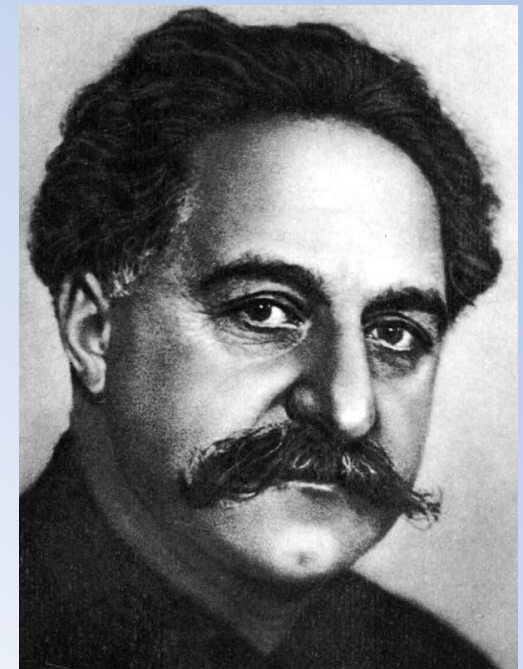
возглавлял Государственную плановую комиссию (1930–1934),

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.

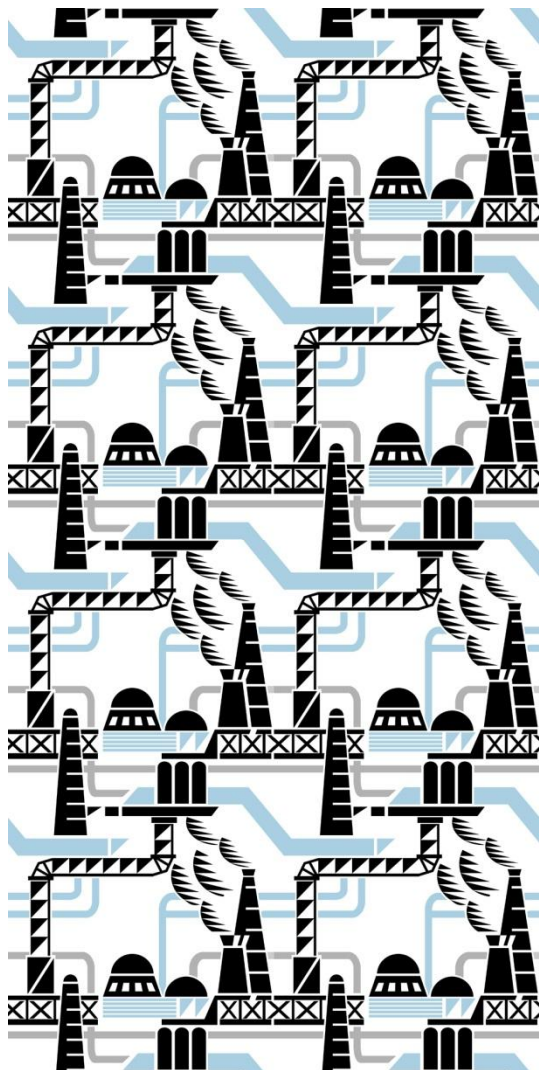
В период восстановления разрушенного войной хозяйства и образования мировой социалистической системы (1946-1953 гг.) закладывались основы теории и практики социалистического строительства в рамках социалистического содружества.

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.

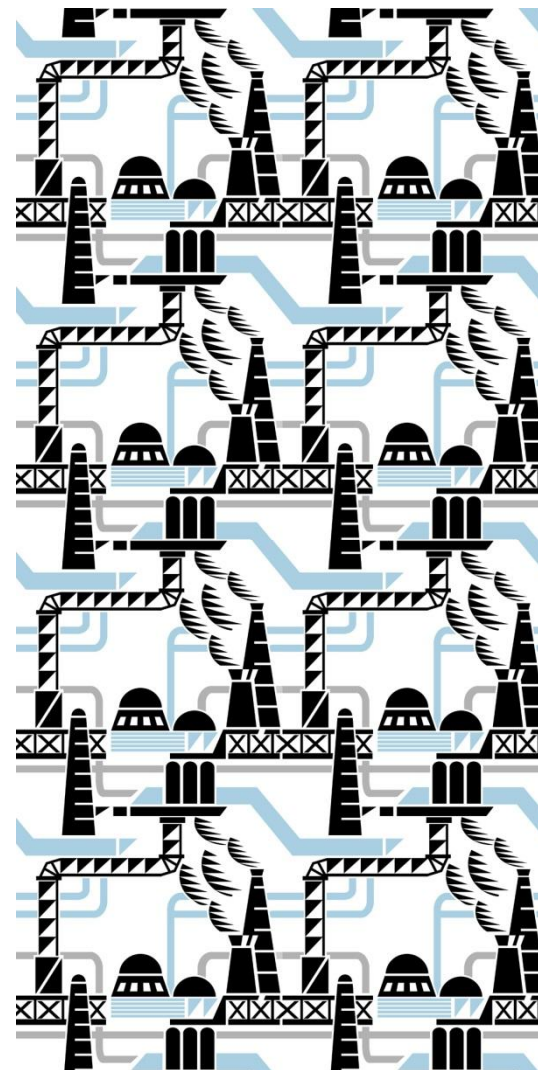
Реформа системы управления экономикой, ведение принципов хозрасчета, установление стоимостного подхода к оценке деятельности предприятий, переход к экономическим методам управления, расширение самостоятельности предприятий, возврат к отраслевой системе управления

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! 😊