

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МИНИСТЕРСТВО  
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»  
(ПГУАС)

**О.И. Шестернина, Д.В. Устинова**

# **ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

Рекомендовано Редсоветом университета  
в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

Пенза 2015

УДК 372.893, 930.1

ББК 65.02

Ш51

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Кабардино-Балкарского института бизнеса Н.П. Модебадзе;

доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства Э.В. Кондратьев

### **Шестернина О.И.**

Ш51 Теория менеджмента: история управленческой мысли: учеб. пособие / О.И. Шестернина, Д.В. Устинова. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 204 с.

Предназначено для методического обеспечения занятий по курсу «Теория менеджмента: история управленческой мысли». Содержит курс лекций, в которых даны системные представления об исторических основах и современных тенденциях развития менеджмента в России и за рубежом, и комплекс практических заданий, помогающих освоить учебную дисциплину. В структуру учебного пособия также включены темы для подготовки рефератов и перечень литературных источников для написания эссе, глоссарий ключевых понятий и комплекс тестов для итогового контроля знаний студентов.

Учебное пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для использования студентами, обучающимися по направлению 38.03.02 «Менеджмент», при изучении дисциплины «Теория менеджмента: история управленческой мысли».

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2015

© Шестернина О.И., Устинова Д.В., 2015

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Изучение истории управленческой мысли способствует соприкосновению с первоисточниками идей и подходов, позволяет проследить их зарождение, выявить перспективу развития в современных условиях. Изучение прошлого делает картину настоящего более логичной и конкретной. Изучение истории менеджмента создает представление о том, как исторический опыт управления может применяться в управлении современными организациями.

В соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС-3) при реализации основной образовательной программы (ООП) бакалавриата по направлению подготовки «Менеджмент» учебная дисциплина «Теория менеджмента: история управленческой мысли» включена в базовую (общепрофессиональную) часть профессионального цикла ООП. Пособие способствует формированию основополагающих представлений об управлении социальными системами и об эволюции этих представлений.

Учебное пособие подготовлено на основе опыта преподавания курса «История управленческой мысли» и предназначено для формирования знаний в области основных этапов эволюции управленческой мысли.

Главная *цель пособия* – доступно обрисовать историю возникновения, появления и развития отдельных взглядов в области управления. Продемонстрировать связь веков и механизмы эволюции знаний о менеджменте. Презентовать основные устоявшиеся представления о направлениях, теориях, концепциях, техниках менеджмента.

В методическом плане дисциплина опирается на знания, умения и компетенции, сформированные при изучении следующих учебных дисциплин: «История и философия», «Социология», «Политология».

Полученные в процессе обучения знания и умения могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как: «Организационное поведение», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», «Сравнительный менеджмент».

Среди задач данного учебного пособия в первую очередь следует указать на практическое закрепление полученных теоретических знаний по вопросам: возникновения и развития основных «школ» менеджмента, практики управления в России, национально-исторических особенностей и моделей менеджмента, современных концепций и тенденций развития менеджмента в XXI веке в России и за рубежом.

В структуре учебных занятий рекомендуется активно применять творческие задания и активные формы обучения. Например: написание эссе и выступление с аналитическим докладом по прочитанной книге из серии «Классики менеджмента», выступление с докладом об истории становле-

ния и развития известных мировых компаний в сопровождении видео/слайд презентации (тематика: «Как компании стали великими»), подготовка публикаций в студенческий сборник научных статей.

На учебных занятиях в большей степени приветствуются такие формы работы со студентами, как: блиц-опросы, диспуты, дискуссии, работа в группах. Поэтому в структуру каждой темы включены: вопросы для размышления и контроля, практические задания, кроссворды, примерная тематика рефератов.

После изучения данного курса студенты должны иметь системное представление о сущности природы управления и развитии истории управления, а также уметь определять историческую базу существующих управленческих теорий; условия и факторы развития менеджмента; анализировать многообразие моделей управления; определять место российской школы управления в менеджменте; оценивать и объяснять перспективы современного менеджмента.

Представленное учебное пособие предназначено для использования студентами, осваивающими ООП ВПО по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент» дневной, заочной или дистанционной форм обучения при освоении курса «Теория менеджмента: история управленческой мысли».

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность рецензентам данного учебного пособия: доктору экономических наук, профессору кафедры «менеджмент» Кабардино-Балкарского института бизнеса, Модебадзе Нодари Парменовичу и доктору экономических наук, профессору кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства Кондратьеву Эдуарду Викторовичу.

# Тема 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И КЛАССИФИКАЦИИ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

## Структура занятия

1.1. Историческое значение термина «менеджмент»

1.2. Классификационные подходы в истории менеджмента

1.3. Управленческие революции

1.4. Основные этапы развития, концепции и школы управления

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

## 1.1. Историческое значение термина «менеджмент»

Под историей управления следует понимать возникновение, развитие и смену систем управления в конкретных исторических условиях в прошлом, а также совокупность знаний (в т.ч. и научных результатов) об этих процессах.

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в XX, с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку.

В античной Греции буквального аналога слову «менеджмент» не существовало. Самое близкое по звучанию и значению слово «*master*» имело значение «ведущий поиски», «умеющий разыскивать». Искусство управления людьми по-гречески именовалось «демагогией». «*Demagogia*» переводится как «руководство народом», «управление страной» (*demos* – народ, *ago* – веду). Было еще одно слово – «кибернетика», т.е. «кораблевождение».

Другой метод управления – «рукоприкладство», т.е. умение вести за собой при помощи физического воздействия, представлявшее собой специфику тиранического режима, неограниченную власть государя, – назывался «деспотизмом». Греческое слово «*despoteia*» именовало неограниченную власть одного лица, стоящего над народом, т.е. нечто противоположное демагогии. «Деспотия» – это, прежде всего, власть господина над рабами.

Древнегреческое «*paidagogeio*» обозначало не только «воспитывать», но и «руководить», «организовывать», «устраивать», «обучать». Первоначально педагогом назывался раб, провожавший ребенка в школу, либо слуга, приставленный к ребенку. Позже у этого слова появился дополнительный смысл – «вождь», «руководитель».

На смену греческой цивилизации пришла римская. В латинском языке существует слово «*mancepts*» – предприниматель, подрядчик.

В Древнем Риме слово «*mancipium*» обозначало право собственности и само имущество, находящееся в чьей-либо собственности.

Само по себе слово «*mancipio*» образовалось от слияния двух самостоятельных слов: «*manus*» и «*capio*». В латинском языке за словом «*manus*» тянется целая цепочка значений: рука – насилие – власть – работа – труд – производство. Экономическая категория «мануфактура» является производной опять же от двух слов: «*manus*» (рука) и «*factura*» (изготовление). Поэтому мануфактура – форма предприятия, основанная на разделении труда и использовании ручной ремесленной техники.

«*Capio*» означает «приобретать, наследовать, прибирать к рукам, присваивать».

Если сравнить ряды значений двух слов – «*manus*» и «*capio*», можно обнаружить их смысловое и содержательное сходство: производить и накапливать, трудиться и присваивать. Поэтому «*mancepts*» и переводится как «предприниматель» – человек, заработавший капитал своими руками, своим трудом, не только упорством, но также хитростью и ловкостью.

В литературе можно встретить самые разнообразные толкования значения слова «менеджмент», характеризующие различные стороны объекта исследования: как способ, манера обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; искусство заставить событие свершиться.

Сегодня мы понимаем, что термином «менеджмент» охватывается как круг лиц, занятых управленческой деятельностью, так теория и практика управления.

Несмотря на большое разнообразие воззрений относительно теории и практики управления, почти все представители менеджизма сходятся в том, что менеджмент, искусство управления людьми – это специфическая, самостоятельная область деятельности и знания.

История менеджмента начинается с «предыстории» (от древних цивилизаций до новой истории) зарождения менеджмента как особого научного знания и вида деятельности.

Смена этапов менеджмента происходила под воздействием:

- развития реального общественного и затем промышленного производства;
- появления новаторов и теоретиков-идеологов, обобщавших опыт и прокладывавших новые пути;
- развития внутренней логики менеджмента, приводящей вместе с двумя вышеназванными причинами и к смене системы принципов и подходов в менеджменте как науке.

Знание прошлого опыта помогает осознать специфику современного менеджмента и развивает стремление предвидеть будущее. Вместе с тем знание истории управления определяет возможности его эффективного совершенствования.

Рассмотрение практики управления в отдельных государствах на протяжении значительного исторического периода позволяет увидеть разнообразие форм и методов управления, используемых в различных ситуациях.

## 1.2. Классификационные подходы в истории менеджмента

С самого зарождения человеческого общества в нем присутствовали основные элементы, субъекты и объекты управленческой деятельности:

- ресурсы;
- люди;
- условия внешней среды;
- цели и задачи поддержания жизнедеятельности сообщества;
- определенные правила взаимодействия и совместной деятельности членов сообщества;
- коммуникации и адекватные им информационные потоки прямых и обратных связей, побуждавших к тем или иным действиям;
- определенные технологии деятельности, которые необходимо было создавать, развивать и передавать/распространять между членами сообщества;
- требования разделения труда.

Все это обусловило необходимость появления управления как специфического вида деятельности, которое возникло с разделением труда и выделением групп людей и отдельных лиц, занимающих разное положение в трудовых процессах, в том числе в процессах производства и обмена.

*Периодизация* – это установление хронологически последовательных этапов в общественном развитии. В зависимости от того, что именно берется за основу периодизации истории, следует выделить следующие основные подходы (см. рис. 1.1)<sup>1</sup>:

- хронологический, исторический подход;
- цивилизационный подход;
- формационный подход;
- технологический подход;
- страновой.

---

<sup>1</sup> Всеобщая история менеджмента / И.И. Мазур [и др.]. М.: Елима, 2007. 888 с. С. 19.

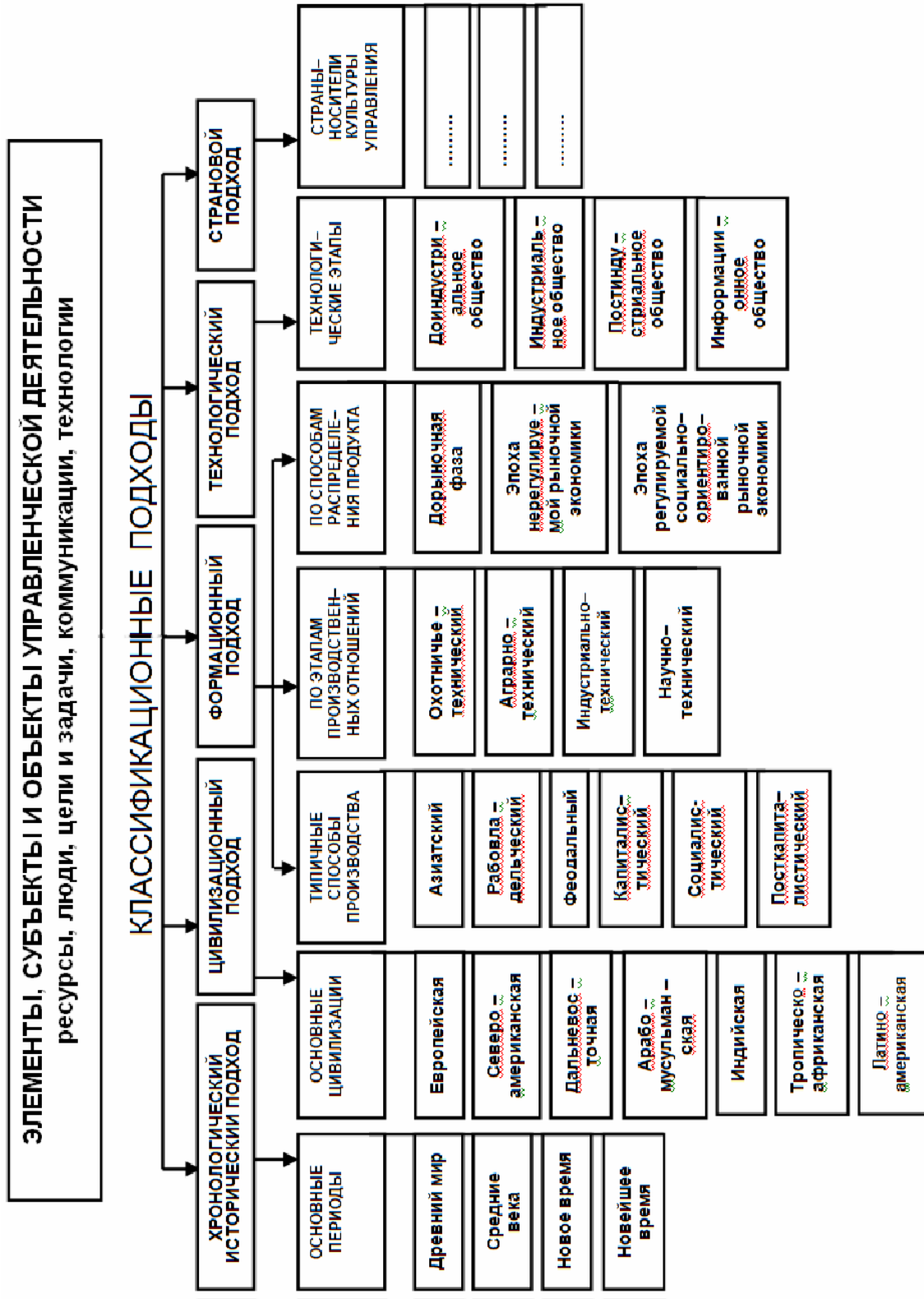


Рис. 1.1. Принципы классификации в исторических науках



С позиций *хронологического подхода* мировую историю принято делить на четыре основных периода:

1. *Древний мир* (период от выделения человека из животного мира около 2 млн лет тому назад до падения Западной Римской империи в 476 г. н.э.).

2. *Средние века* (период от падения Западной Римской империи до начала эпохи Возрождения в XIV в.).

3. *Новое время* (от эпохи Возрождения до 1918 г. до окончания первой мировой войны).

4. *Новейшее время* (с 1919 г. до наших дней).

*Цивилизационный подход* строится на анализе внутренних особенностей данной цивилизации. Предполагается, что цивилизация характеризуется определенной экономической системой, этническими корнями, религией, философией, стилем творческого мышления, обобщенным образом мира, особым принципом жизни цивилизации. Этот принцип объединяет людей в народ данной цивилизации, обеспечивает его единство и сохраняемость на протяжении всей его истории.

В настоящее время, по классификации ЮНЕСКО, в мире существует семь основных цивилизаций: европейская, североамериканская, дальневосточная, арабо-мусульманская, индийская, тропическо-африканская, латиноамериканская.

*Формационная теория* была разработана К. Марксом. В основе перехода от одной формации к другой лежит эволюция производительных сил и производственных отношений. Таким образом, экономическая история человеческого общества предстает как процесс возникновения, развития и смены способов производства. С точки зрения истории управления рассматривается эволюция управленческих отношений в соответствии с эволюцией производительных сил и производственных отношений.

*По способам производства* можно выделить несколько исторических периодов по аналогии с историей экономики, с которыми связывается возникновение наиболее типичных способов производства: азиатского, рабовладельческого, феодального, капиталистического, социалистического, посткапиталистического.

*По этапам развития производственных отношений* можно выделить следующие важнейшие этапы, связанные с закономерностями развития производительных сил общества:

- охотничье-технический (с 40–35 тыс. лет до 20–15 тыс. лет назад);
- аграрно-технический (с 7 по 4–3 тыс. лет назад);
- индустриально-технический (XI–XIX вв. н.э.);
- научно-технический (в развитии).

*По способам распределения продукта* выделяют следующие периоды:

– *доруночная фаза*, которая включает в себя периоды Древнего мира и Средневековья, когда преобладающим было натуральное хозяйство;

– эпоха нерегулируемой рыночной экономики, развивающейся вплоть до 30-х годов XX в.;

– эпоха регулируемой (социально-ориентированной) рыночной экономики, начало которой обозначили антимонопольные концепции американского институционализма.

*Технологический подход* базируется на сменах ведущих технологий. Согласно этому подходу в развитии мирового общества можно также выделить несколько технологических этапов:

– доиндустриальное (аграрное) общество, которое, развиваясь в эпоху Древнего мира, окончательно сформировалось в Средние века;

– индустриальное общество, которое утверждается в XVIII–XIX вв. на основе достижений промышленной революции;

– постиндустриальное общество, которое формируется с середины XX в. на базе социально-экономических достижений НТР;

– технотронное/информационное общество, которое постепенно складывается в развитых странах с конца XX в.

### 1.3. Управленческие революции

Под управленческой революцией (УР) понимается переход от одного качественного состояния менеджмента к другому.

#### **Первая УР – религиозно-коммерческая**

*Временной период:* 3000–2000 гг. до н.э. (период формирования цивилизаций Древнего Востока (Египет, Шумерия).

##### *Характерные особенности и результаты*

Выделение касты жрецов-бизнесменов, связанных с торговыми операциями, регистрация фактов продажи. Жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами, организовывали строительство пирамид. Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические и деловые записи. Жрецы вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции. Побочный результат управленческой деятельности жрецов – появление письменности.

#### **Вторая УР – светско-административная**

*Временной период:* правление вавилонского царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.)

##### *Характерные особенности и результаты*

Издание Хаммурапи свода законов для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группа-

ми населения. Использование им планирования труда, контроля производства, составления ведомости заработной платы с данными о рабочем времени и минимальной заработной плате. Внедрение светского стиля управления, усиление контроля и ответственности за выполнение работ. Таким образом, была создана первая формальная система администрирования, появилась чисто светская манера управления, возникла формальная система организации и регулирования отношений людей, зародились основы лидерского стиля и методов мотивации поведения.

### **Третья УР – производственно-строительная**

*Временной период:* 600–200 гг. до н.э. (время жизни вавилонского царя Навуходоносора II).

*Характерные особенности и результаты*

**Вавилон.** Царь Навуходоносор II (605–562 гг. до н.э.) ввел систему производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. На текстильных фабриках Навуходоносор применял цветные ярлыки. С их помощью метилась пряжа, поступающая в производство каждую неделю. Подобный метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья.

**Древний Рим.** Император Диоклетиан установил большее число уровней управления в империи, разделив её на 101 провинцию, все они сводились в 12 диоцезов, а те, в свою очередь, в 4 географических региона. Диоклетиан и три его помощника возглавляли эти регионы. Помощники имели определенную власть и права в решении гражданских дел, но военная власть была строго централизована. Изменение структуры управления позволило повысить эффективность системы территориального управления и укрепить могущество Римской империи.

Римская католическая церковь широко использовала описания должностных обязанностей священников, епископов, пресвитеров и др. священнослужителей. Обязанности каждого из них были четко сформулированы, и была создана цепочка прохождения распоряжений от папы римского до мирян.

**Древняя Индия.** Получили развитие такие науки, как философия, учение о хозяйстве и учение о государственном управлении.

*Сократ* (400 лет до н.э.) сформировал принцип универсальности управления: главное в управлении – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

*Персидский царь Кир* выдвинул идею о необходимости выяснения причин, побуждающих людей к действию (мотивации).

*Аристотель* заложил основы учения о домохозяйстве (прообраз современной политической экономии), в рамках которого указывал на необхо-

димось разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими.

#### **Четвертая УР – индустриальная**

*Временной период:* XVII–XVIII вв.

*Характерные особенности и результаты*

Отделение управленцев от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления. Утверждение диверсифицированной (распыленной) формы собственности (вместо единственного собственника появилось множество совместных (долевых) владельцев капитала, вместо единственного руководителя-собственника – несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов. Новая система собственности ускорила развитие промышленности.

*Профессионализм менеджера.* Демократизация собственности привела к специализации контроля. Прежде собственник контролировал и капитал, и производство. Теперь контроль над производством был передан в руки сообщества профессионалов, обладающих специальными знаниями, навыками и умениями. Управление превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, пользованию которыми надо было специально обучаться.

*Специализация менеджера.* Менеджмент распадается на множество подфункций – планирование, делопроизводство, сбыт, закупки, организация, статистический анализ производства. Каждый менеджер следит за конкретной из этих функций. После этого функция каждого менеджера-специалиста вновь дробится и вместо одного человека появляется сообщество специалистов. Менеджер отныне координирует работу специалистов. Создается современная система бюджета предприятия.

#### **Пятая УР – промышленная, менеджерская или бюрократическая**

*Временной период:* XX век

*Характерные особенности и результаты*

Первые школы бизнеса и система профессионального обучения руководителей. Зарождение акционерного капитала. Укрупнение предприятий, появление огромных корпораций, появление акционерной формы собственности. Бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры. Разделение управленческого труда, установление должностных обязанностей и ответственности управленцев. Введение норм и стандартов.

*Вытеснение капиталистов.* По мнению К. Маркса, господствующая позиция должна была принадлежать пролетариату. В России формируется теория социалистической революции. Макс Вебер видел преемником капи-

талиста бюрократа – государственного чиновника. Указывал на усиление роли администрации в государственном и частном секторах экономики, о захвате ею господствующих высот в общественной жизни и превращении в самостоятельную социальную группу. В бюрократизированном обществе повышается социальная значимость «чина», своего рода приоритет должности, который защищается административно-правовыми нормами. Чиновник – это тот, кто прошел специальную подготовку и занимается управлением всю жизнь.

*Бюрократия*, по М.Веберу, – тип идеальной рациональной организации, характеризующийся:

- эффективностью административных действий, достигаемой за счет специализации квалифицированного управленческого аппарата и формального разделения обязанностей;
- иерархической системой контроля и подчинения должностных лиц;
- безличностными отношениями, основанными на зафиксированных законах и правилах, определяющих принятие решений;
- отделением административных функций от собственно средств управления.

*Менеджеры как социальный класс*. В 1941 г. Дж. Бернхайм пишет книгу «Менеджерская революция», основная идея которой заключается в том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. Он считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимой предпосылкой нормального функционирования производства, что менеджеры – такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия.

*Менеджерский бум*. В 1953 г. П. Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджментский, а Т. Парсонс – о переходе контроля над производством, принадлежавшего когда-то семьям – собственникам корпораций, к управленческому и техническому персоналу.

В 1958 г. Д. Белл ввел термин «молчаливая революция» для обозначения МР и дал ей свою интерпретацию.

В 1959 г. Р. Дарендорф, виднейший теоретик МР, отмечал, что законная собственность и формальный контроль отныне разделены окончательно и поэтому традиционная теория классов потеряла какую-либо аналитическую ценность.

В 60-е годы поток литературы о МР увеличивается, появляются работы Р. Симеонса, Г. Ленски, Э. Гидденса, Дж. Шумпетера, Р. Самуэльсона, Н. Смелзера.

Провозвестником окончания менеджмент-бума явился известный бестселлер Дж. Гэлбрейта «Новое индустриальное общество». Основная идея книги американского экономиста состояла в том, что профессиональный менеджмент в больших корпорациях, вооруженный современной техникой,

становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство.

Итак, основными результатами этой революции явились формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности управленцев.

### **Управленческие революции в России**

В 1917 г. Россия перешла от капитализма к социализму, а в 1991 г. совершила обратное движение – от социализма к капитализму. В том и в другом случае глобальный переход представлял собой, прежде всего, управленческую революцию.

В России в 1917 г. большевики отстранили класс капиталистов от контроля над производством и поставили управлять предприятиями рабочих, т.е. наемных работников. Произошло вытеснение класса собственников на периферию общества. После революции собственность осталась в руках государства.

В результате управленческой революции 1991 г. государственная власть стала вновь частной. То есть контроль над производством перешел от наемных работников к частным собственникам.

#### **1.4. Основные этапы развития, концепции и школы управления / менеджмента**

**Первый этап** (начало двадцатого столетия) – учение Ф. Тейлора («Принципы научного управления»). Используя систему управления, разработанную Ф.Тейлором, американские фирмы наглядно продемонстрировали ее практическую значимость и влияние на развитие экономики.

**Второй этап** – появление и апробация на практике классической (административной) школы управления (А. Файоль, П. Урвик, Д. Муни, П. Слоун).

**Третий этап** – зарождение и начало развития школы «человеческих отношений» (А. Файоль, Д. Муни, П. Слоун, Э. Мейо). Апробация социологической концепции групповых решений.

**Четвертый этап** (1940–1960 гг.) – организация менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления.

**Пятый этап** (1950–1960 г.) – происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений при широком использовании экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники

**Шестой этап** (1970–1980 гг.) – системный подход к организации. Теории «стратегического менеджмента» (И. Ансофф), «властных структур ме-

жду организациями» (Г. Саланчик), «конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов» (М. Портер).

**Седьмой этап** (1980-е гг.) – открытие «организационной структуры» как мощного механизма управления.

**Восьмой этап** (1990-е гг.) – осознание значения материальной, технической базы современного производства, акцент на социальные, поведенческие элементы, усиление международного характера управления. Переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе.

**Девятый этап** – ситуационные теории, методология TQM (Total Quality Management – Всеобщее управление качеством) (начало в XXI в.).

### Школы управления: методы и принципы их формирования (по М. Мескону)

<i>I. Школа научного управления</i>
1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и их обучение. 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. 4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда. 5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.
<i>II. Классическая школа управления</i>
1. Развитие принципов управления. 2. Описание функций управления. 3. Систематизированный подход к управлению всей организации.
<i>III. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</i>
1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. 2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.
<i>IV. Школа науки управления</i>
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. 2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

### Вопросы для размышления и контроля

1. Каковы исторические корни слова «менеджмент»?
2. Назовите основные классификационные подходы в истории менеджмента. Что легло в основы выделения каждого из них?
3. Чем отличалась первая революция в менеджменте от третьей? Каковы их характерные черты?

4. Как вы понимаете процесс отделения управления от производства и превращения управления в самостоятельную профессию?

5. Каковы характерные особенности и результаты промышленной или бюрократической революции?

6. В чем состоит специфика управленческих революций в России и их отличие от западных?

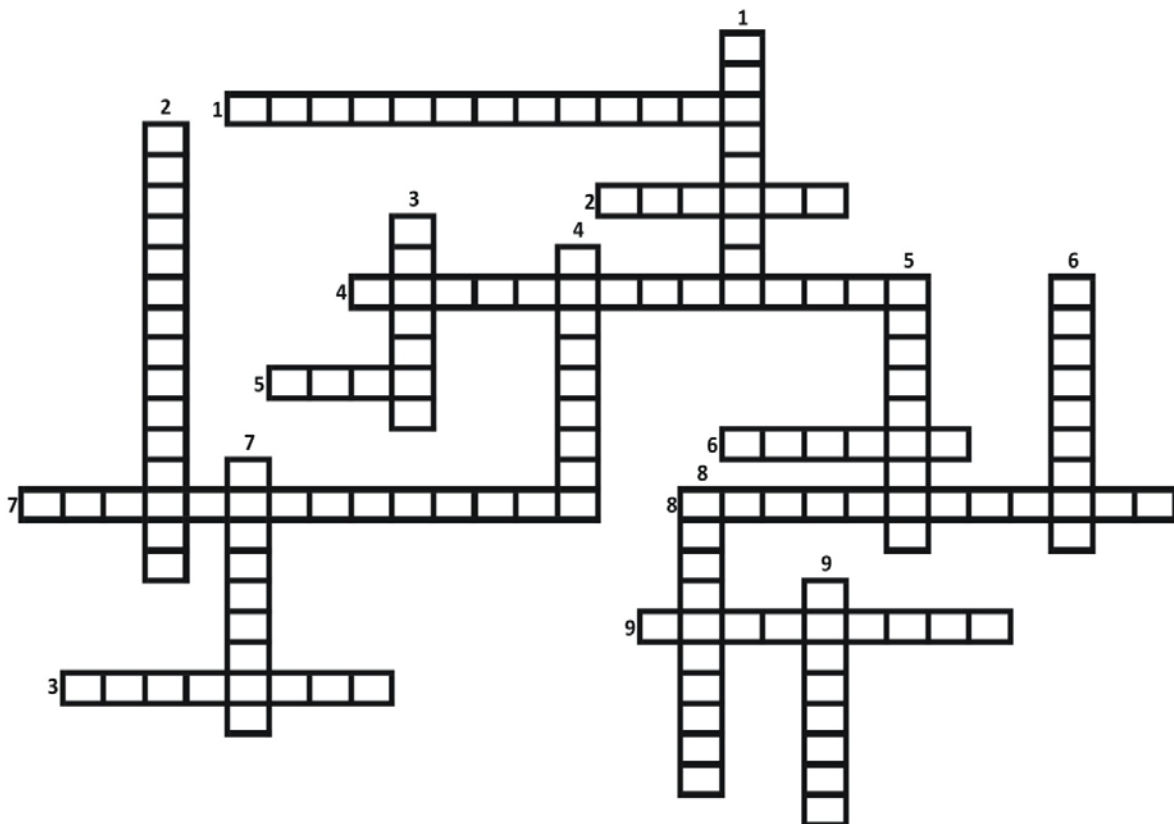
7. Назовите школы управления, выделенные М. Месконом. Какие методы и принципы легли в основу их формирования?

### Практические задания

#### *Темы рефератов*

1. Феномен управления в истории.
2. «Управленческие революции» как поворотные точки развития менеджмента.
3. Этапы развития мирового менеджмента.

#### *Кроссворд № 1*





## В о п р о с ы

### **По горизонтали:**

1. Его вкладом в менеджмент является соединение государственных методов правления с контролем за производством, стимулирование через заработную плату.

2. Там появилась первая письменность и произошла первая религиозно-коммерческая революция.

3. Автор теории социальной незрелости, описывающий качества «незрелого» человека и особенности управления «незрелыми» работниками.

4. Сознательное ограничение нормы выработки.

5. Родоначальник «школы человеческих отношений».

6. Основоположник современной американской науки об организации труда и производства.

7. Эволюция человеческого общества у Г. Эмерсона разворачивается через противоборство двух типов организаций: первый – военно-разрушительный, второй – ....

8. Вкладом какой школы управления является 1) развитие принципов управления; 2) описание функций управления; 3) систематизированный подход к управлению всей организацией?

9. Специальная отрасль управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров или оказания услуг.

### **По вертикали:**

1. Какой отечественный ученый считал, что наука об организации и управлении начинается со слова «почему»?

2. Какой тип управления характеризуется негибкой структурой, иерархической системой контроля, командным типом коммуникаций?

3. Он сформулировал 12 принципов производительности.

4. Какой подход рассматривает организацию как многоплановое явление, связывающее в органичное единое целое задачи, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне нее?

5. Крупная политическая организация с четкой структурой и иерархией, создание штаба по управлению – государство ... при Александре Великом.

6. Система управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия.

7. ... менеджмента – система идей, взглядов и представлений менеджеров, выработанная преимущественно опытным путем, о природе человека и общества, задачах управления и моральных принципах поведения менеджеров.

8. Совокупность знаний из разных дисциплин, касающихся управления, социологии, экономики, права, психологии, системного подхода и др., которые использует специалист, не только ими хорошо владеющий на теоре-

тическом уровне, но и понимающий их прикладной потенциал, в качестве ценных практических советов или рекомендаций другому специалисту, который профессионально не знает этих дисциплин, но занимает какой-либо ответственный пост.

9. Френк и Лили Гилбрет с помощью стоп-кадров выявили и описали 17 основных движений кисти руки. Как они назвали эти движения?

### **Использованные литературные источники**

1. Василевский, А.И. История менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / А.И. Василевский. – М.: РУДН, 2005 – 264 с.

2. Всеобщая история менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. проф. И.И. Мазура. – М.: ЕЛИМА, 2013.– 784 с.

3. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – 2-е изд., перераб. – Таганрог: ТРТУ, 2003. – 250 с.

4. История всемирной литературы: в 9 томах / Г.П. Бердников [и др.]. – М.: Наука, 1983 – Т. 1. – 584 с.

5. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2010. – 560 с.

6. Кузнецова, Н.В. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2001. – 199 с.

## Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МЫСЛЬ И ПРАКТИКА В РАННИХ ЦИВИЛИЗАЦИЯХ ВОСТОКА

### Структура занятия

2.1. Зарождение управления в первобытном обществе

2.2. Управление в Древнем Египте

2.3. Формирование и эволюция управления в Древней Месопотамии

2.4. Управление в индийской цивилизации

2.5. Китайская цивилизация

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 2.1. Зарождение управления в первобытном обществе

Зарождение первобытного общества датируется учеными 2,5 млн лет до н.э.

Управление как особый вид человеческой деятельности появляется с первыми искусственными общностями (охотничьей группой, соседской общиной, государством).

#### Этапы развития первобытнообщинного строя

*1 Этап. Раннепервобытная община*

##### **Характерные особенности:**

- наличие простого присваивающего хозяйства: собирательство, охота, рыболовство;
- состояла из группы или групп родственных семей (материнский род);
- коллективная собственность и уравнильное распределение;
- приоритетное значение придавалось воле коллектива (авторитет старших);
- вождь выбирался из старейшин;
- вожди не имели никаких льгот и трудились на общих основаниях;
- наряду с «большими мужчинами» имелись «большие женщины», которые руководили женской частью общины.

*2 Этап. Позднепервобытная община*

##### **Характерные особенности:**

- возникновение и развитие производящего хозяйства ранних земледельцев или земледельцев-скотоводов;
- появление прибавочного продукта;
- появление разделения труда;
- активизация межобщинного обмена;
- коллективное ведение хозяйства;

– средства производства и предметы потребления, созданные собственным трудом (орудия, утварь и т.п.), становятся личной собственностью, которая после смерти владельца наследуется его сородичами;

– постепенное вытеснение уравнительного распределения трудовым (например, человек, получивший хороший урожай, оставлял продукт себе либо обменивался им с теми, с кем хотел).

Позднепервобытная община обычно была многогородовой. Несколько близких родов составляли племя. Оно было верховным собственником территории, носителем определенной культурно-бытовой общности, кругом эндогамных браков и обладало уже определенными этнокультурными особенностями.

В табл. 2.1 приведено распределение полномочий и обязанностей в первобытном обществе.

Т а б л и ц а 2 . 1

Распределение полномочий и обязанностей в первобытном обществе

Выборные органы управления	Народное собрание	Жрецы
<i>Совет старейшин:</i> а) решал все основные вопросы управления б) улаживал конфликты	а) избирало вождей и военачальников б) определяло наиболее важные вопросы жизни рода:	а) определяли магические ритуалы б) формировали нормы религиозного поведения в) осуществляли религиозный суд
<i>Военачальник:</i> а) военная подготовка подрастающего поколения б) формирование дружины и командование ею в случае войны	– войны и мира; – массовых переселений; – наиболее крупных конфликтов	

Можно проследить преобразование управленческих начал по мере социального и экономического развития общества, основные этапы которого представлены в табл. 2.2.

**В первобытном человеческом стаде**, несомненно, выделялись своего рода лидеры и вожак, которые постепенно брали на себя все большие и большие обязанности по отношению к общине, что постепенно оформлялось в отношения власти и подчинения, власти и влияния, власти и исполнения.

**В период развития родового и племенного строя** все наиболее важные вопросы жизни рода решались общим собранием его членов. Каждый взрослый имел право участвовать в обсуждении и решении любого вопроса. При этом, естественно, особый авторитет имели зрелые, умудренные опытом люди, в основном, старшее поколение группы. Для осуществления оперативного управления избирался старейшина – наиболее уважаемый член рода. Должность эта была не только выборной, но и сменяемой: как только появлялся более сильный (на ранних ступенях развития), более умный, опытный человек (на последующих стадиях), он заменял старейшину.

Власть старейшины основывалась исключительно на его авторитете, уважении к нему других членов рода.

Т а б л и ц а 2 . 2

Развитие управленческих, экономических и социальных отношений  
в первобытном обществе

ТИП СОЦИАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ
ПЕРВОБЫТНОЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ СТАДО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– присваивающая экономика на уровне выживания</li> <li>– равно-обеспечивающее распределение</li> <li>– совместное добывание пищи</li> <li>– самые примитивные орудия</li> <li>– кочевой образ жизни</li> <li>– охота, собирательство и рыбная ловля</li> <li>– жилища – природные убежища</li> <li>– неумение добывать и использовать огонь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– власть старейшин;</li> <li>– первобытная демократия</li> </ul>
РОДОВОЙ И ПЛЕМЕННОЙ СТРОЙ, в т.ч. МАТРИАРХАТ, ПАТРИАРХАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>присваивающая экономика</li> <li>– развития <i>дарообмена</i></li> <li>– охота, собирательство и рыбная ловля</li> <li>– совершенствование технологии изготовления орудий</li> <li>– строительство конструктивно сложных наземных жилищ</li> <li>– добывание и использование огня</li> <li>– общественная собственность и постепенное развитие личной собственности</li> <li>– относительное имущественное равенство</li> <li>– переход от равнообеспечивающего распределения к распределению по труду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– переход от власти старейшин к выборной и сменяемой должности <i>вождя</i>;</li> <li>– появление общего собрания общины – законодательного органа;</li> <li>– развитие демократии</li> </ul>
ПЛЕМЕННОЙ СТРОЙ, СОЮЗЫ ПЛЕМЕН, ТЕРРИТОРИАЛЬНО- ПЛЕМЕННОЕ ОБЩЕСТВО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– переход от распределения по труду к присвоению избыточного продукта</li> <li>– развитие производящего хозяйства (земледелие, скотоводство, ремесла)</li> <li>– регулярное получение прибавочного продукта</li> <li>– развитие межплеменного продуктообмена</li> <li>– рост имущественного неравенства и как следствие – начало частной собственности при сохранении коллективной собственности на землю</li> <li>– появление примитивной письменности;</li> <li>– развитие форм общественного разделения труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– появление и развитие управленческого неравенства – родоплеменной верхушки: наследственных вождей и жрецов</li> <li>– первичное классовое расслоение общества</li> <li>– появление специализированных форм защиты власти (армия, судья)</li> </ul>

Существовали *социальные нормы*, т.е. обязательные правила поведения, соблюдение которых контролировала вся община. Они соблюдались

из поколения в поколение, приобретали силу привычки, т.е. становились обычаями.

Власть в родовых общинах принадлежала вождям – старейшинам. Племя управлялось советом старейшин, представлявших соответствующие роды. Совет избирал племенного вождя. Эта должность на ранних этапах общественного развития также была сменяемой и не давала привилегий. Союз племен управлялся советом племенных вождей, который избирал вождя союза (иногда двух, один из которых был военным вождем).

С развитием общества люди подмечали, в чем силен тот или иной руководитель. Так складывалась специализация управления. Многие лидеры управляли настолько успешно, что руководящая должность оставалась за ними пожизненно.

**В эпоху развития племенного строя и союзов племен** появляются различные образования: роды, племена, их союзы, фратрии. Племя было верховным собственником территории, носителем определенной культурно-бытовой общности, кругом эндогамных браков и, что особенно важно, уже обладало не только этнокультурными особенностями, но и социально-властными функциями.

Появление избыточного продукта и накопление личных богатств привели к тому, что институт главенства стал основываться и на имущественных факторах.

**Таким образом,** с точки зрения своего устройства первобытное общество являлось достаточно простой организацией жизнедеятельности людей, основанной на родственных связях, коллективном труде, общественной собственности и социальном равенстве всех его членов. Власть в этом обществе носила подлинно народный характер и строилась на началах самоуправления. Все вопросы общественной жизни решались самим обществом. Не существовало специального аппарата принуждения в виде судов, армии, полиции и т.п., что является принадлежностью любого государства. Принуждение или наказание, если в нем возникала необходимость (например, изгнание из рода), исходило только от общества (рода, племени и т.д.) и ни от кого более. Выражаясь современным языком, само общество было и парламентом, и правительством, и судом.

## 2.2. Управление в древнем Египте

В Египте очень рано (по сравнению с остальными цивилизациями) стала проявляться государственность, т.е. осознанное объединение в единое целое отдельных разрозненных родов, племен и их союзов.

Именно в Древнем Египте впервые в мировой истории возникла система единого национального государства и управления им. Египет всегда оставался единодержавным, под властью единого фараона.

К середине IV тыс. до нашей эры Египет объединился в два царства – Верхний (Южный) и Нижний (Северный) Египет. В стране установилась четырехступенчатая структура административно-территориального деления.

Первичным нижним звеном в этой организации были деревни и небольшие города в составе номов. Среднее звено представляли собственно **номы** (*бывшие разрозненные малые государства*), часть которых входила в Южный, а часть – в Северный Египет. Им же были и подчинены города. Все вместе они являли собой третий уровень. Обе части Египта входили в состав единого государства, которое имело свою столицу. Они всецело подчинялись центральной власти.

Государство в Древнем Египте имело форму **деспотии**. В нем вся полнота власти номинально принадлежала одному лицу – царю-фараону. **Фараоны** принадлежали к одному роду и сменяли друг друга в порядке престолонаследия.

С созданием единого государства в Египте стали развиваться социально-экономические отношения, в том числе – отношения управления. Это означало структурирование общества, его формализацию, иерархию привилегированности, соподчиненность социальных групп, выделение субъектов и объектов управления, формирование разветвленной сети коммуникативных каналов и их сосредоточение на уровне царя, оформление правовых аспектов управления, дифференциация управления по его видам.

По сути, именно древние египтяне, соорудившие пирамиды, храмы, статуи, изобрели менеджмент и управление проектами. Без применения методов проект-менеджмента такие гигантские сооружения, как египетские храмы и пирамиды, просто не могли быть возведены. Строительство пирамид относится к III тысячелетию до нашей эры.

### **Основные управленческие достижения Древнего Египта (сделанные при строительстве пирамид)**

1. Приобретение опыта управления операциями (производственно-операционный менеджмент).

2. Управлением занимались специально отобранные администраторы и начальники (первые профессионалы-управленцы)

3. Была применена жесткая централизация управления, подчинение нижестоящих вышестоящим, разделение обязанностей между исполнителями и управляющими, а также специализация операций.

4. Осознание необходимости и создание социальной инфраструктуры для людей, занятых тяжелым трудом в отрыве от дома.

5. Осознание людьми значения организационной культуры (гордость за принадлежность к организации; чувство патриотизма).

## **Вклад египетской цивилизации в развитие управления (основные концептуальные положения)**

- вертикальная структура власти во главе с фараоном. Беспрекословность подчинения фараону;
- везир как главный исполнитель фараоновой воли, управляющий всеми делами государства;
- наличие аппарата управления, начиная с приближенных к фараону и кончая начальниками, занимающими невысокие должности (староста общины или деревни, сотник крепостного гарнизона, писец – сборщик налогов и др.);
- структура системы управления государством представляла собой жесткую вертикальную линейную структуру управления;
- признание идеологии «управления проектами» как важнейшего элемента системы государственного управления;
- использование «методов» управления: стимулирование, мотивация и наказание; мораль и этика управления;
- обучение управленческих кадров (прежде всего, подготовка писцов), передача власти по наследству;
- начало формирования договорной системы.

### **2.3. Формирование и эволюция управления в древней Месопотамии**

*Топография «Месопотамии»* – междуречье Тигра и Евфрата.

Экономический подъем Шумера (Нижней Месопотамии) в III тысячелетии до н. э. был обусловлен развитием земледельческого хозяйства на базе искусственного орошения земель и более широким, чем прежде, использованием металла. Для указанного периода характерен высокий уровень ремесел. Ремесло представлено самыми разными профессиями. Для оплаты труда ремесленников была установлена твердая плата, а также строгая ответственность за сделанную работу.

Происходит отделение торговли от ремесла. Из общин выделяются специальные торговцы, которые занимаются обменом товаров и продуктов. Развивается торговля с Сирией, Закавказьем, Ираном, островами и побережьем Персидского залива. Появляется письменность.

Ремесло было представлено самыми разными профессиями. Для оплаты труда ремесленников была установлена твердая плата, а также строгая ответственность за сделанную работу.

Общество, сложившееся в III тысячелетии до н.э. у нижнего течения Евфрата, было разделено на сословия, что упрощало процесс управления им. К высшему сословию принадлежали члены свободных общин, участвовавшие в общинной собственности на землю и обладавшие правами об-



щинного самоуправления. К более низкому принадлежали члены персонала храмового или правительского хозяйства, владевшие землей только с условием служить и работать или вовсе ею не владевшие, а получавшие только паек. Кроме того, были рабы, которые стояли как бы вне сословий.

Развивалось в крупных масштабах и скотоводство. Часто скот отдавался внаем для работы на поле, перевозки тяжестей.

### **Вклад цивилизации древней Месопотамии в науку и практику управления**

Среди жрецов появился новый тип деловых людей, которые, помимо проведения ритуалов, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, ведали имущественными делами, вели деловую документацию, бухгалтерские расчеты, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции. Побочными результатами такой управленческой деятельности стало создание письменности и азов математики.

Создание вавилонским правителем **Хаммурапи** (1792–1750 гг. до н.э.) свода законов, который регулировал все многообразие общественных отношений и служил руководством для администраторов всей империи.

Управленческая значимость законов Хаммурапи проявляется в следующем:

1. Царь определялся как правитель Вавилона и Вавилонии, являлся представителем пантеона богов на земле.

2. Судебная власть была выделена в самостоятельную функцию, но ещё не была абсолютной. Судьи должны были судить по справедливости, в противном случае их ожидало наказание и запрет на профессию.

3. Различные виды управления были выделены в самостоятельные функции деятельности: управление экономическими процессами, в т.ч. торговлей, собственностью, семейно-брачными отношениями; регламентация трудовой деятельности служителей культа, медиков, строителей, перевозчиков, представителей других профессий.

4. В общих чертах была определена социальная и организационная структура царства. Это касалось верховной власти в городах и сельской местности, а также внутрисемейных отношений.

5. В законах были определены методы управления и их инструментарий (административные методы – подчиненность и неуклонное следование правилам; экономические методы – использование таких инструментов, как аренда, залог, заем, кредит, деньги (серебро на вес); социально-психологические (воспитательные) методы – отношения в семье).

6. Появилось документальное подтверждение принимаемых решений (документ с печатью), включая договоры, распоряжения, свидетельства и прочее.

## 2.4. Управление в индийской цивилизации

*Для исторической эволюции Индии характерна:*

- взаимосвязь идеологической жизни общества с хозяйственной;
- активное государственное регулирование и контроль за хозяйственной жизнью;
- многосторонняя государственная поддержка новых хозяйственных субъектов;
- преобладание недолговременных государственных образований;
- отсутствие сильной, стабильной централизованной государственной власти.

*Одновременно с формированием государства шло развитие штата управления*

*Раджа* – племенной вождь (царь племени).

*Самити* – народное собрание, на котором решались наиболее важные общие дела племени. В нем были представлены как вожди, так и народ.

Все высшие должности в государственной администрации занимались представителями знати.

Индийская цивилизация, индийская управленческая школа создала уникальную по своей жизнеспособности *кастовую систему*. Особенности: членом касты нельзя было стать иначе как по рождению. Касты были одними из самых закрытых организаций.

Возможная примерная структура государственного управления в Древней Индии представлена на рис. 2.1.

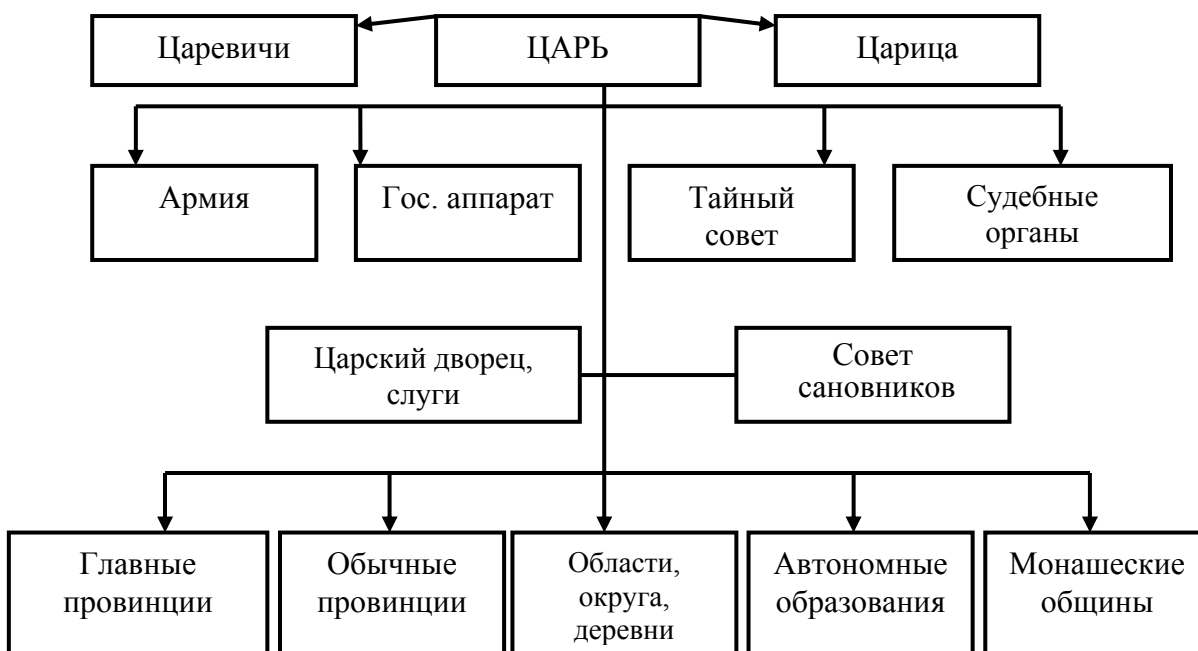


Рис. 2.1. Возможная структура государственного управления в Древней Индии

Система власти и управления, сложившаяся в Индии, нашла свое отражение в ряде литературных сочинений, таких, как:

- «Махабхарата»;
- «Бхагавадгита»;
- «Рамаяна»;
- «Манусмрити» («Законы Ману» – всесторонние нормы жизни Древней Индии. Всего в книге 12 глав, содержащих 2685 статей-двустихий, представляющих собой отдельные фрагменты, описывающие управление и политическую власть того времени).

Анализ текста «Законов Ману» дает четкое представление об организации государственного управления в Древней Индии, начиная с территориально-социальной структуры: община, десять общин, сотня, область. Во главе каждой такой единицы стоит управляющий, подчиненный царю. В качестве элементов управления государством представлены непосредственно царь, его чиновничий аппарат, город, в котором обосновался царь, царская казна и система налогообложения, военные формирования и подвластные царю территория с проживающим на ней населением, а также союзники. Кроме того, царю необходимы служба разведки и информации, домашний жрец, помощники во всех делах, астрологи и судьи. В обязанности царю вменяется соблюдение норм этики по отношению к приближенным и подданным, нарушителям закона, покоренным врагам и царским фамилиям и лично к себе как владыке.

Принято считать, что «Законы Ману» почти два тысячелетия служили основой в упрочении власти и управления централизованным государством, регулятором правового статуса людей в обществе.

Индийцы создали первый научный трактат и учебник по организации национального хозяйства, предпринимательству и менеджменту – **трактат «Артхашастра»** (в переводе «Учение о хозяйстве и государственном управлении»).

Рекомендации, описанные в «Артхашастре», обращены и непосредственно к царям:

- как правильно планировать занятия государственными делами;
- как принимать меры для личной охраны;
- как выбирать жреца, советников;
- как строить отношения с сыновьями;
- как отправлять в соседние страны послов и «группы тайных агентов» и т.д.

По своему содержанию и значению «Артхашастра» является выдающимся памятником политической, экономической, дипломатической, юридической, философской и военной мысли в древней Индии.

## 2.5. Китайская цивилизация

Китайская философия зародилась в середине I тыс. до н.э.

*Особенности управленческой мысли Древнего Китая:*

- зафиксирована в письменных литературных источниках, авторы которых – конкретные люди;
- отражает менталитет китайцев, их культуру;
- управленческие идеи касаются не производства, а политики (государственного устройства).

Концептуальное обеспечение управления в Древнем Китае представляет собой совокупность представлений, взглядов и учений китайских мыслителей.

Древнекитайская управленческая мысль рано выделилась из религиозно-мифологической литературы и сконцентрировалась на изучении государственного строительства и проблем взаимоотношения личности и общества.

Своего расцвета управленческая мысль Древнего Китая достигла во второй половине I тыс. до н.э. В это время сформировались основные управленческие учения, не утратившие своего значения и поныне:

- конфуцианство;
- моизм;
- легизм;
- даосизм.

Рассмотрим основные положения одного из учений – **конфуцианства**. Его автор – Конфуций (551–479 гг. до н.э.). Он основал свою школу – конфуцианство. После смерти Конфуция его учение стало официальной политической доктриной Китая.

Конфуций уподоблял государство *гигантской семье*: царь («сын неба») – отец, старшие братья – чиновники, младшие – работники. Цель государства и царской власти – *общее благо семьи*. Изображаемая Конфуцием социально-политическая структура строится на принципе неравенства в обществе: «простолюдины», «низкие», «младшие» должны подчиняться «лучшим», «старшим» (обоснование аристократической концепции правления восточного образца). У Конфуция отсутствует подробная схема организации управления, однако им выдвинут и разработан ряд принципиально новых идей, заложивших основу всей последующей китайской государственности.

*Управленческие идеи Конфуция включают следующие положения:*

### **1. Этика управленческого труда:**

- а) существуют четкие этические принципы, которые управленец не может нарушать;

б) нарушение этих принципов – одна из главных причин противоречий и антагонизмов между управляющими и управляемыми;

в) соблюдение главного этического правила: чего не желаешь себе, не делай и другим;

г) другие этические принципы управленца: справедливость, искренность, честность.

## **2. Основные механизмы управления людьми:**

а) людьми можно управлять только на основе законов;

б) людьми можно управлять, держа их в страхе, и они побоятся совершать дурные поступки, но в их сердцах не будет отвращения к дурному, поэтому они всегда потенциально готовы к преступлению;

в) управление людьми на основе их умственного и нравственного развития – только оно способно заставить человека стыдиться плохих дел. Самый страшный кризис – моральный, связанный с разложением этических норм, совести.

## **3. Принцип разделения и специализации труда:**

а) общество должно быть построено по строго иерархическому принципу;

б) только иерархическая структура способна обеспечить четкое разделение труда и обязанностей людей.

## **4. Руководителем можно стать лишь на основе изучения прошлого опыта и постоянного познания нового:**

а) кто повторяет старое и изучает новое, может стать предводителем;

б) все, что видишь и слышишь, молча откладывай в своем сердце;

в) ничтожен тот, кто не желает извлекать поучительных уроков из прошлых трудностей.

## **Вопросы для размышления и контроля**

1. Каковы характерные особенности развития управленческих, экономических и социальных отношений в первобытном обществе?

2. Каковы основные управленческие достижения Древнего Египта? В чем выражается вклад Египетской цивилизации в развитие управления?

3. Какие методы и функции менеджмента использовались в Египте?

4. Каков вклад цивилизации древней Месопотамии в науку и практику управления?

5. В чем заключается значимость законов Хаммурапи для развития науки управления?

6. Почему о трактате «Артхашастра» говорят как о выдающемся памятнике политической, экономической, дипломатической, юридической, философской и военной мысли древней Индии?

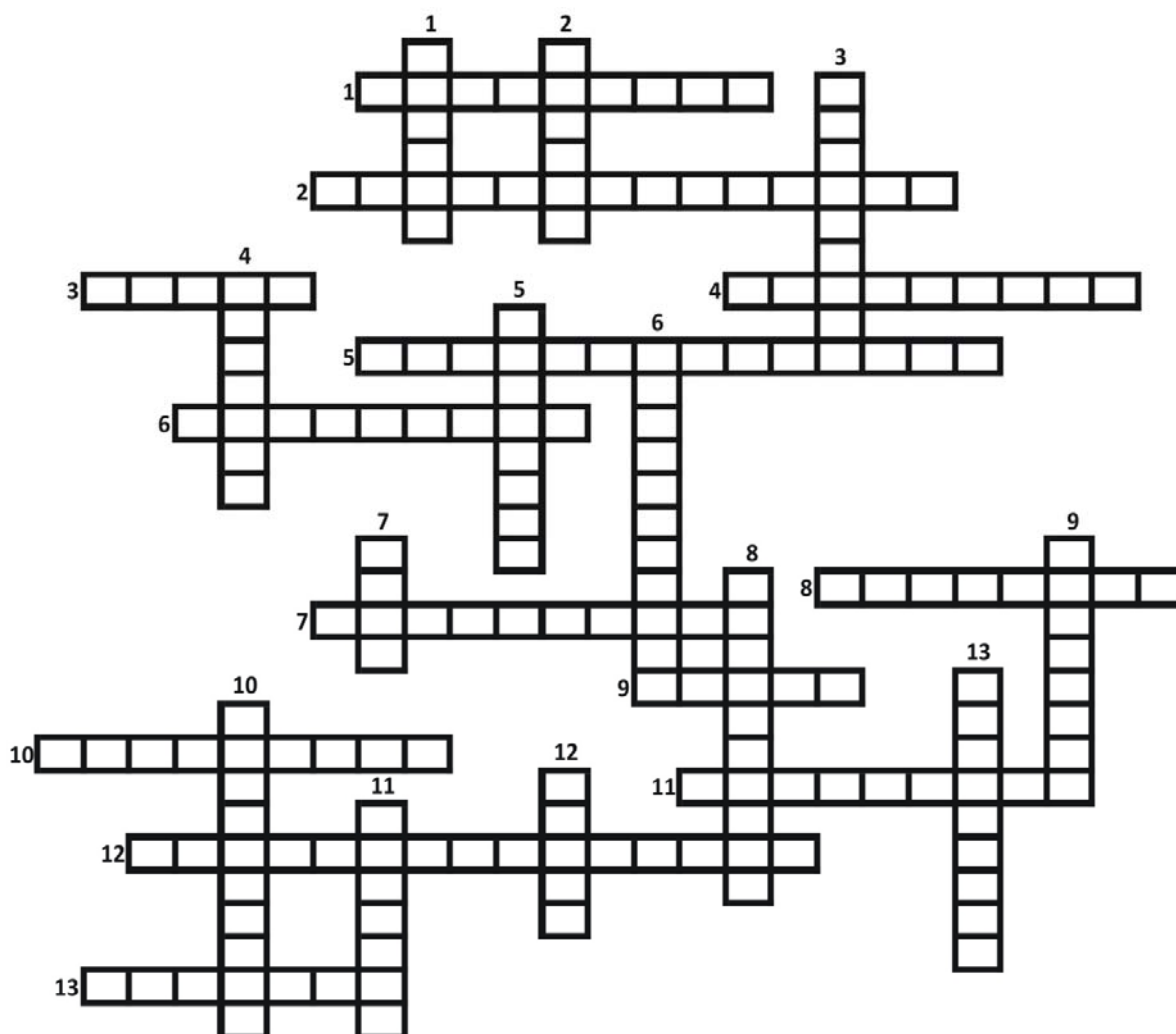
7. Каковы особенности управленческой мысли Древнего Китая? Какие функции и принципы менеджмента там практиковались?

## Практические задания

### Темы рефератов

1. Система управления древнего Египта.
2. Древний Восток: истоки управленческой мысли.
3. Система высших органов государственного управления в Древней Индии.
4. Артхашастра – первый учебник науки управления.
5. Общество и управление в Древнем Китае.

### Кроссворд № 2



### В о п р о с ы

#### По горизонтали:

1. Целостная система организации управления, направленная на обеспечение максимального сбыта продукции, достижение высокой эффективности операций и расширение рыночной доли.

2. Дистанционные отношения между работодателями и наёмными работниками, рассматривающиеся как часть процесса децентрализации рабочей деятельности во времени и пространстве.

3. Американский философ и психолог, создатель инстинктивной теории мотивации.

4. Неформальная власть руководителя в коллективе, статус, уважение.

5. Сознательное ограничение нормы выработки.

6. Родина Н. Макиавелли, центр менеджмента эпохи Возрождения.

7. Обозначение заведования домашним хозяйством в древнегреческом языке.

8. Автор двухфакторной теории мотивации.

9. Центр зарождения цивилизованного менеджмента. Город, известный также как мощный город-государство и крупный культурный центр в древние времена. Располагается в Центральной Греции и является экономическим, культурным и административным центром страны.

10. С именем какого Вавилонского царя связана вторая революция в области менеджмента?

11. Тип руководства, основанный на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству.

12. Частный собственник, владелец капитала. В современном значении – любой человек, лично осуществляющий хозяйственную деятельность и вступающий в рыночные отношения с другими хозяйствующими субъектами исключительно по своей воле.

13. Американский социолог, сторонник системного подхода. Основные его работы посвящены политической социологии, теории организаций и социальных изменений. Автор концепции страха и любви – Амитаи Вернер .....

### **По вертикали:**

1. Сторонник «классической» школы менеджмента, автор книги «Общая промышленная администрация».

2. Представитель американского движения «научный менеджмент», первый в мире перевёл организацию труда из области интуитивных догадок в сферу точной науки, сделал первый шаг к тому, что теперь называют микроорганизацией труда.

3. Американский экономист, увидевший в менеджменте движущую силу социального развития.

4. Немецкий социолог, разрабатывавший теорию бюрократии.

5. Автор «формулы успеха» в мотивации предпринимателей.

6. Древнегреческий термин, обозначающий искусство управления.

7. Основатель доктрины «человеческих отношений».

8. Создатель теории управления, родоначальник «политического реализма».

9. Автор теории «менеджерской революции», основной пафос которой заключается в том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих.

10. Автор «теории распоряжений», крупный специалист по методологии принятия управленческих решений, директор Всеукраинского института (1921–1930 гг.).

11. «Великий американский гуманист», предложивший термин «научный менеджмент».

12. Родина первой менеджерской революции.

13. Система управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия.

### **Использованные литературные источники**

1. Василевский А.И. История менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / А.И. Василевский. – М.: РУДН, 2005 – 264 с.

2. Всеобщая история менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. проф. И.И. Мазура. – М.: ЕЛИМА, 2013.– 784 с.

3. Классики менеджмента [Текст]: пер. с. англ. / под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.



## Тема 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИДЕИ И ПРАКТИКА В ЕВРОПЕЙСКОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ (ДОИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПЕРИОД)

### Структура занятия

3.1. Вклад греческой цивилизации в развитие науки управления

3.2. Развитие государственного управления в Древнем Риме

3.3. Средневековая Европа

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 3.1. Вклад греческой цивилизации в развитии науки управления

Современные историки относят образование Греции к III тысячелетию до н.э. Основой греческого общества была *община-полис*, в которую входило не только сельское, но и городское население. Членом ее мог стать каждый свободный собственник-грек.

Греческая община отличалась экономической, политической и идейной целостностью. Внутри общин-полисов формировалось *гражданское право*, т.е. складывались своды законов, определявшие права и обязанности общинников. У полисов, как правило, была собственная армия (ополчение), они самостоятельно вели внешнеполитические дела. Полис был *коллективным собственником земли*.

Наибольшие достижения греков проявились в трех основных областях организации городской жизни:

- высокий уровень благоустройства;
- установление демократической республики (демократии) – наиболее прогрессивной формы государственного строительства;
- создание замечательной культуры.

Политическая демократия обеспечивала участие в государственном управлении основной массы граждан.

Организация судебной и исполнительной власти обеспечивала участие в работе в исполнительных органах практически всех граждан – независимо от их имущественного положения. Администрация полиса формировалась исключительно с помощью выборов при участии всех граждан. На рис. 3.1 представлена примерная схема организации управления в Афинском государстве. На протяжении всего периода существования Афинского государства власть народа (народное собрание) как главный орган управления всегда доминировала. Приходили и уходили (или изгонялись) тираны, создавались и ликвидировались органы исполнительной власти (Сове-

ты пятисот, четырехсот, пяти тысяч тяжеловооруженных (во время войны), тридцати, десяти), но народное собрание оставалось.

Великим оказался вклад древних греков в развитие мировой культуры. Высокий уровень греческой культуры, многообразие и глубина, разработанность ее направлений, создание шедевров и выработка плодотворных идей, вошедших затем в сокровищницу мировой цивилизации, выделяют феномен древнегреческой культуры среди многих других национальных культурных систем.

Многочисленные философы и государственные деятели Древней Греции оставили ценные письменные свидетельства, говорящие о развитии управленческих идей.

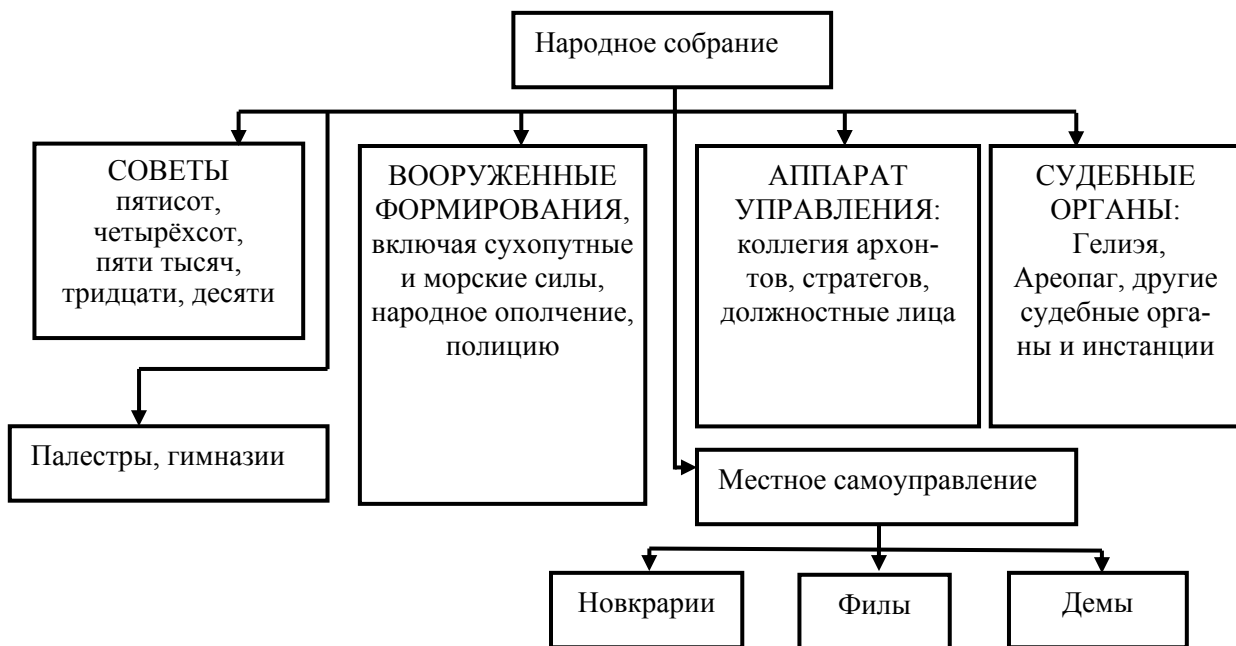
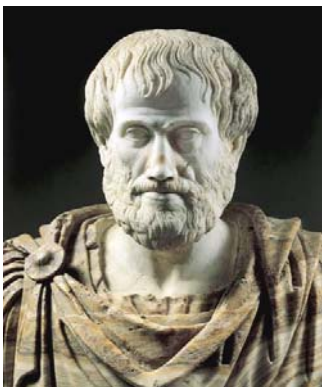


Рис. 3.1. Примерная структура организации в Афинах в VI–IV вв. до н.э.

### Аристотель (384–322 гг. до н.э.).



#### *Основные идеи:*

- оптимальное государственное устройство представляет собой сочетание олигархии и демократии, в которой демократические элементы должны преобладать. Их носителями должны быть крепкие слои средних собственников, которые не были бы ни богаты, ни бедны, т.к. и те и другие склонны к развращенности и несправедливости;
- государственное управление отличается от иных отраслей управления, в том числе военного и хозяйственного, управления собственностью, социального и т.д.;

– государственное устройство – это распорядок в области организации государственных должностей вообще, и в первую очередь верховной власти, которая связана с порядком государственного управления;

– при любом государственном устройстве (монархия, олигархия, демократия) проявляются два звена – высшее и низшее;

– в государственном устройстве выделяются органы государства (законосовещательный, аппарат управления и судебные органы), имеющие специфические функции (права, обязанности и ответственность);

– управление государственным устройством может быть совершенным только в том случае, если оно сосредоточено в руках достойнейших людей, имеющих должное образование и воспитание.

### **Пифагор (около 540–500 до н.э.)**

*Основные идеи:*

– человек должен существовать в системе общественных отношений, в том числе отношений управления;

– «... живое существо нуждается во власти свыше и управлении, от которых будет происходить разумность и порядок»;

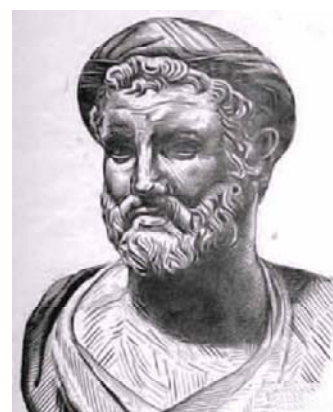
– в основе управления должны лежать нормы этики и морали (справедливость, уважительность и др.). «Справедливое управление своим собственным домохозяйством – начало порядка в полисе в целом, так как полис – совокупность домохозяйств»;

– раскрытие роли и значения власти и ее структуры. «Первая из властей над полисом – власть Бога и храма, вторая – власть отцов и царя, третья – власть законодательного собрания горожан, четвертая – власть судебная, пятая – власть должностного лица».

### **Платон (427–347 до н. э.)**

*Основные идеи:*

Суть своих взглядов на природу управления Платон изложил в книге «Государство», основной идеей которой является идея справедливости, создание идеального политического строя. Существование человека вне общественно-политической жизни, по Платону, невозможно. Государство Платона состоит из сословий: правителей, стражей и т.н. третьего сословия, куда входят крестьяне, ремесленники, торговцы и т.д. Выдвигает свою модель «Совершенного государства». Платон указывает всем членам общества на необходимость трудиться, но должна быть специализация и разделение труда, что обуславливает хорошую работу.



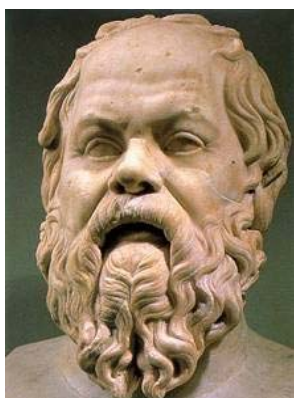
По Платону, жизнь и деятельность общества зиждется на двух принципах: нравственности и хозяйствования. При этом отрицается частая собственность, но имеет место соотношение своего личного и общего государственного. В качестве правителей Платон видит философов. Платон указывает на их необходимый нравственный облик. Правитель должен быть правдивым, рассудительным, бескорыстным, не принимать ложь, любить истину, не может быть мелочным, хвастливым, робким, несправедливым.

Платон классифицирует существующие государственные формы на две большие группы:

– *приемлемые* государственные формы: Платоново идеальное государство, аристократическая республика.

– *регрессивные – упадочные* государственные формы: тимократия (власть нескольких личностей, основанная на военной силе), олигархия (власть нескольких личностей, опирающаяся на торговлю, ростовщичество, которые тесно связаны с низкой, чувственной частью души).

**Сократ (469–399 гг. до н.э.)**



Сократ являлся сторонником и «идеологом» афинской аристократии. Важнейшей нравственной характеристикой человека считал наличие *знания*. Добродетели, т.е. познания того, что есть благо, могут достичь лишь «благородные неработающие люди».

Добродетели – вечны и неизменны. Наличие добродетелей предопределяет выполнение общественных или государственных функций и дел полиса, но ни в коем случае не жребий.

**Основные государственные формы (по Сократу):**

- монархия;
- тирания;
- аристократия (власть небольшого количества образованных и высоконравственных людей);
- плутократия;
- демократия.

## 3.2. Развитие государственного управления в древнем Риме

### Возникновение и развитие Древнего Рима

Историю Древнего Рима принято делить на три периода:

- **царский** (754–510 гг. до н.э.);
- **республиканский** (509–28 гг. до н.э.);
- **императорский** (27 г. до н.э. – 476 г. н.э.).

Единая Римская империя в 395 г. н.э. была окончательно разделена на Западную (столица – Рим) и Восточную (столица – Константинополь) империи. Восточная Римская, или Византийская, империя просуществовала до 1453 г.

### Развитие государственного управления

*Христианство.* В пределах Римской империи в I в. н.э. появляется и утверждается христианство, как мировая религия, проповедующая идеалы свободы и равенства. Уже во II в. формируется церковная бюрократия (духовенство), идет процесс формирования официального вероучения, канонизации христианской литературы. Церковь начинает делать акцент на божественном характере всякой власти, проповедуя покорность властителям и осуждая сопротивление насилию. В 324 г. христианство стало государственной религией.

### Царский период истории Древнего Рима

Римская община образовалась путем объединения трех племен – древних латин, сабин и этрусков. Член старейшего римского рода – *патриций*. Патриции жили по законам отцовского права (патриархата), при котором наследование имени и имущества идет по мужской линии и законными родственными связями являются только связи по отцу. Отец семейства обладал абсолютной властью над всеми домочадцами: он даже имел право их казнить, продать в рабство и др. Развитие скотоводства и земледелия повлекло за собой имущественную дифференциацию и появление частной собственности.

Носителем верховной власти было **племенное собрание** по куриям. Оно решало важнейшие вопросы жизни общины: объявляло войну, совместно с сенатом выбирало царя, занималось важнейшими судебными делами и др.

Вторым органом племенной демократии был совет старейшин – **сенат**. Функции сената сводились к утверждению всех решений **курий**<sup>2</sup> и назначению нового царя. В период между смертью старого царя и выбором нового общиной поочередно управляли сенаторы.

Рядом с сенатом и народным собранием стоял **царь**. Он являлся военачальником, представителем общины перед богами, т.е. верховным жрецом, и пользовался судебной властью.

Внутри римской общины развивается имущественная дифференциация. Появляются **плебеи** – богатые ремесленники и торговцы, которые начинают играть все возрастающую роль в экономике Рима.

---

<sup>2</sup> Курия – одно из древнейших подразделений римского населения.

### *Республиканский период*

В 509 году до н.э. в Риме установился республиканский строй. Период республики – эпоха интенсивного развития производства, приведшего к значительным социальным сдвигам и изменениям правового положения отдельных групп населения.

Основное социальное деление: свободные и рабы. Свободные граждане Рима распадались на две социально-классовые группы: имущую верхушку – рабовладельцев, землевладельцев, торговцев – и мелких производителей – земледельцев и ремесленников, составлявших большинство общества. К последним примыкала городская беднота. Правовое положение личности в Риме характеризовалось тремя статусами – свободы, гражданства и семьи. Только лицо, обладавшее всеми этими статусами, имело полную правоспособность.

Успешная завоевательная политика, превратившая Средиземное море во внутреннее море Римского государства, подчинившего почти всю Западную Европу, поставила перед Римом новые сложные военные и политические проблемы. Приходилось подавлять сопротивление завоеванных народов, обеспечивать управление ими.

В этих условиях становится все более очевидным, что старое политическое устройство уже бессильно справиться с возникшими и обострившимися противоречиями. Рим вступает в период кризиса, который коснулся прежде всего существующих политических учреждений, устаревшей полисной формы государственного устройства. Возникла объективная потребность перестройки управления, приспособления его к новым историческим условиям.

### *Императорский период*

Период империи принято делить на два этапа:

**Принципат** (27 до н.э. – 284 н.э., от лат. *principatus* – «первый сенатор, сенатор, открывающий заседание») – форма монархии, совмещавшая монархические и республиканские черты. Обладатели высшей власти в основном назывались термином «принцепс», этим подчёркивался их статус не монарха, а первого среди равных. В период принципата старые республиканские институты сохранялись и формально продолжали действовать, а глава государства – принцепс («первый») – считался лишь первым гражданином республики. Параллельно с республиканскими магистратурами создается императорский чиновничий аппарат, во главе которого стояли совет и канцелярия принцепса, в которую входило несколько ведомств со штатом чиновников. Уже в период принципата рабовладельческий строй в Риме

начинает клониться к упадку, углубляется социальное и сословное расчленение свободных граждан, усиливается влияние крупных земельных собственников, уменьшается роль рабского труда, исчезает полисная идеология, на смену культу традиционных римских богов идет христианство.

**Доминат** (284–305 гг., от лат. *dominātus* – «господство») – признание абсолютной власти императора.

В период домината сенат города Рима превращается в сословие с декоративными функциями. Основным титулом главы государства вместо «принцепс» (первый гражданин) и «император» (первоначально почетный титул военачальников) становится «август» («священный») и «доминус» («господин», что подразумевало, что все остальные являются его рабами).

### *Административная реформа Диоклетяна (284–305 гг.)*

#### *Новации:*

- создание несколько центров правления;
- разделение империи на две части: Западную и Восточную;
- введение полноценной золотой монеты, наряду с серебряной и медной;
- установление цены на продовольствие;
- замена натурального налога денежным.

#### *Достижения:*

- производство глиняной посуды и текстильных изделий на экспорт;
- строительство дорожной системы;
- разработка системы мер, весов и денег;
- высоко специализированная рабочая сила;
- государственное регулирование экономической жизни страны (взимание тарифов на торговлю, наложение штрафов на монополистов);
- регулирование гильдей (групп людей занятых торговлей), использование их дохода для участия в войнах;
- разделение законодательной и исполнительной власти.

## 3.3. Средневековая Европа

#### Характерные особенности:

- *ограниченные материальные возможности и потребности;*
- *сильное воздействие идеологии на экономическую и управленческую практику (нововведение представлялось чудовищным грехом);*
- *труд не имел целью экономический прогресс;*
- *ремесленное производство являлось наиболее развитой отраслью национальной экономики. Для средневековых ремесленных цехов характерно*

мелкое производство. Ограничивалось число подмастерьев и учеников, которых можно было держать одному мастеру. Каждый мастер мог иметь только одну мастерскую. Было определено число станков, которые можно было иметь в мастерской. Цеховые уставы запрещали устраивать в окнах выставки товаров, запрещали зазывать покупателей и т.п. Работа должна была производиться на виду у всех. Регламентировалось и количество часов, которое должен был работать каждый член цеха. Ночная и сверхурочная работа запрещалась не только потому, что она ухудшала качество работы, но и в целях устранения конкуренции между отдельными мастерами – членами цеха. Цех был также военной организацией, представляя собой отряд, который нёс гарнизонную службу и на войне являлся отдельной боевой единицей;

– *наличие двух центров в управлении обществом и хозяйством: государство и католическая церковь (папа и император);*

– *церковь являлась хозяйствующим субъектом, поскольку обладала огромными земельными владениями, включая монастыри. В своих мастерских монастырь сохранял прежние ремесла и искусства, в библиотеках он поддерживал интеллектуальную культуру, а благодаря своим земельным владениям, сельскохозяйственной технике и труду монахов и зависимых крестьян он был важным центром производства. Католическая церковь была крупнейшим ростовщиком того времени. Имея накопления, церковь открывала кредит королям и сеньорам;*

– *крестовые походы, с одной стороны, способствовали развитию торговли благодаря открытию новых торговых путей и богатств Востока, с другой стороны, они ослабили христианскую веру. Отправляясь в походы с глубоким христианским чувством и убеждением в своей правоте, крестоносцы вернулись с ощущением того, что на Среднем Востоке манеры, мораль, торговля, промышленность и благосостояние превосходят их культуру.*

– *рост общественного разделения труда и, как следствие, увеличение роли торговли и денежного обращения.*

*Адам Смит (1723–1790) сформулировал концепции «экономического человека» и «естественного порядка». По его мнению, каждый человек основывает своё поведение на личных и корыстных интересах, сумма которых и образует интересы общества. Собственная выгода достижима лишь через удовлетворение чьей-то потребности.*

*Макс Вебер (1864–1920) предположил, что капитализм был продуктом так называемого «западного мышления». По Веберу, капитализму присущи дисциплинированная рабочая сила и организованные потоки инвестиций.*



*Дж. Локк* (1632–1704) разработал теорию «естественных прав», к которым относил прежде всего права человека на жизнь, свободу и собственность. Впервые разделил такие понятия, как «личность», «общество» и «государство», поставил личность выше общества и государства. Государство рассматривалось им как инструмент обеспечения свободы граждан и защиты их естественных прав.

*Томас Гоббс* (1588–1679) рассматривает государство как результат договора между людьми. Он придерживался принципа изначального равенства людей и правового позитивизма, превознося роль государства, которое он признаёт абсолютным сувереном. В вопросе о формах государства симпатии Гоббса – на стороне монархии. Отстаивая необходимость подчинения церкви государству, он считал необходимым сохранение религии как орудия государственной власти для обуздания народа. Основой нравственности Гоббс считал стремление к самосохранению и удовлетворению потребностей. Моральный долг по своему содержанию совпадает с гражданскими обязанностями, вытекающими из общественного договора.

*Николо Макиавелли* (1469–1527) выделил четыре принципа, которые оказали влияние на развитие менеджмента:

- 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
- 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- 3) лидер должен обладать волей к выживанию;
- 4) лидер – всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Основные свои идеи Макиавелли изложил в книге «Государь». Макиавелли учил правителя, стремящегося к успеху, согласовывать свои действия, во-первых, с законами необходимости (судьбой), а во-вторых, с поведением подчиненных. По его мнению, сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мыслей нравственных привычек, достоинства и недостатки. Успех в продвижении наверх зависит не столько от интенсивности ориентации на власть, сколько от наличных средств. Обладающие многим имеют в распоряжении больше средств – деньги, связи. Существует только два способа достижения цели – путь закона и путь насилия. Правитель должен уметь пользоваться обоими способами. Управляя людьми, их надо либо ласкать, либо угнетать, поступая очень осмотрительно. Люди мстят, как правило, только за легкие обиды и оскорбления. Сильное давление лишает их возможности мстить. И уж если лидер избрал свой путь, то угнетение должно быть настолько мощным, чтобы отнять всякую надежду на сопротивление.

Добрые дела и благодеяния правильнее расточать по капле, чтобы подчиненные имели достаточно времени для благодарной оценки. Наградами и повышением по службе дорожат, когда они редки, когда раздаются мало-помалу. Напротив, наказание лучше производить сразу и в больших дозах. Итак, зло надо творить сразу, а добро – постепенно; гораздо надежнее внушать страх, чем быть любимым.

Согласно Макиавелли, существуют три хороших, или основных, формы управления (монархия, аристократия и демократия) и три плохих, или извращенных (тирания, олигархия и анархия). Вторые так похожи на первые, что все они легко переходят одна в другую: монархия – в тиранию, а демократия – в анархию. Основатель любой из трех хороших форм правления способен установить ее лишь на короткое время, ибо никакое средство не удержит ее от превращения в свою противоположность. Так и в человеческих делах: добродетель легко превращается в порок, а порок принимает обличье добродетели.

### **Вопросы для размышления и контроля**

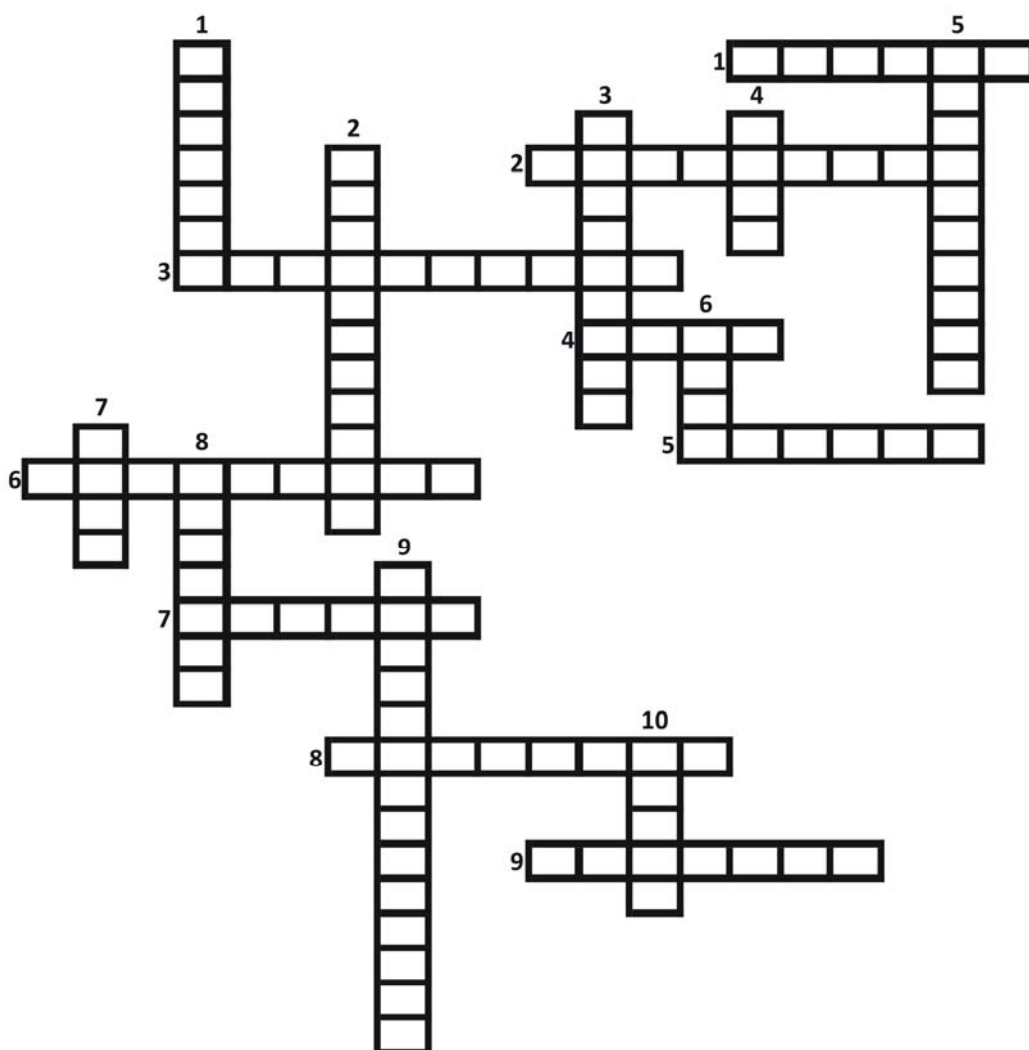
1. Назовите характерные черты греческой экономики и государственного устройства.
2. В каких областях организации городской жизни греки имели наибольшие достижения?
3. Назовите философов и государственных деятелей Древней Греции оставивших письменные свидетельства, говорящие о развитии управленческих идей.
4. *Каким образом происходило развитие государственного управления в древнем Риме?*
5. Каковы характерные особенности развития практики правления в Средневековой Европе?

### **Практические задания**

#### *Темы рефератов*

1. Решение управленческих проблем католической церковью.
2. Управленческие идеи в трудах Н. Макиавелли.
3. Философские взгляды Сократа.
4. Платон: формулировка принципа специализации, представления об идеальном государстве.

### Кроссворд № 3



#### В о п р о с ы

##### По горизонтали:

1. Автор книги «Общая промышленная администрация».
2. С чьим именем связана вторая управленческая революция, произошедшая в Вавилоне в XVII–XVIII вв. до н.э.?
3. Искусство управления людьми в переводе с греческого именовалось .....
4. Основатель торговой палаты, автор статьи «Инженер как экономист» – Генри .....
5. Автор программы «достигающего рабочего».
6. Тип руководства, основанный на самовластии.
7. Создатель социальной инженерии.

8. Государственный деятель Японии 70–80г. XIX века, организатор национального менеджмента, крупный предприниматель и бизнесмен.

9. Автор «Двенадцати принципов производительности», занимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями и консультировал многие фирмы по реорганизации компаний – Гаррингтон.....

### **По вертикали:**

1. Место обучения Линдалла Урвика, известный университет, находящийся в Великобритании, на берегу Темзы.

2. Название города в штате Пенсильвания, Миссисипи, Нью Йорк, Теннесси, США, родина Ф.У. Тейлора.

3. Мировой центр текстильного производства 18–19 веков, находящийся на территории Англии.

4. Президент фирмы «Дженерал Моторс» в начале XX века, выпустивший вместе с Алленом Рейли книги «Прогрессирующая индустрия» и «Принципы организации».

5. Важнейший, по мнению М. Вебера, тип господства.

6. Шотландский изобретатель паровой машины с практическим применением, ключевая фигура в промышленной революции – Джеймс .....

7. Родоначальник нового направления в менеджменте – школы «человеческих отношений».

8. В Древней Греции так называли раба, провожающего ребёнка в школу.

9. Сознательное ограничение норм выработки, работа с прохладцей, называемая Ф. Тейлором «саботажем». Рабочие физически могут, но в связи с неэффективным мотивационным механизмом психологически не хотят работать, при этом могут делать вид, что трудятся изо всех сил.

10. Представитель немецкой исторической школы политэкономии – Макс .....

### **Использованные литературные источники**

1. Всеобщая история менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. проф. И.И. Мазура. – М.: ЕЛИМА, 2013. – 784 с.

2. Классики менеджмента [Текст]: пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.

3. Маршев, В.И. История управленческой мысли [Текст]: учебник / В.И. Маршев. – М.: Инфра-М, 2011. – 736 с.

## Тема 4. ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### Структура занятия

4.1. Культурное возрождение. Экономическая философия Адама Смита и социология Макса Вебера

4.2. Начало эпохи машинного производства

4.3. Проблемы управления на ранней фабрике

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 4.1. Культурное возрождение. Экономическая философия Адама Смита и социология Макса Вебера

**Адам Смит** (1723–1790) – шотландский политик и экономист.

*Главные научные работы:* «Теория моральных чувств», «Исследование о природе и причинах богатства народов».

*Теория разделения труда, обмена и денег*

1. Разделение труда является причиной, стимулирующей производительность. Это достигается за счет:

- увеличения ловкости каждого отдельного рабочего;
- сбережения времени при переходе от одного вида деятельности к другому;
- изобретения и производства машин, облегчающих и сокращающих человеческий труд.

2. Разделение труда возникло из-за природной склонности человека к обмену.

Объем производства и потребления продуктов определяется двумя главными факторами:

- 1) долей населения, занятого производительным трудом;
- 2) уровнем производительности труда.



### Учение о прибыли

Из созданного трудом и определяемой количеством этого труда стоимости товара рабочему в виде платы за усилия достается лишь некоторая часть. Остальная часть добавленной трудом стоимости представляет собой прибыль предпринимателя.

*Прибыль* (прибавочная стоимость) – это разница между добавленной трудом стоимостью и заработной платой.

## Учение о заработной плате

Заработная плата стимулирует рабочих к более производительному труду. Заработная плата при простом и капиталистическом товарных производствах отличается. При *простом товарном производстве* заработная плата равна стоимости произведенного товара. При *капиталистическом товарном производстве* рабочий уже не получает стоимость всего продукта своего труда.

*Достоинство теории* – способствует движению по пути к благосостоянию общества в целом.



**Макс Вебер** (1884–1920), немецкий социолог, историк и экономист.

*Основная работа* – «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 год, Германия).

Вебер считал, что для развития капитализма необходим некоторый избыток населения, обеспечивающий наличие на рынке дешевой рабочей силы. Но низкая заработная плата не оправдывает себя и дает обратный результат в тех случаях, когда речь идет о квалифицированном труде и высокотехнологичном оборудовании. Он указывал на то, что радикальное различие между традиционным и современным капитализмом не в технике, а в человеческих ресурсах, точнее, отношении человека к труду (табл. 4.1).

Т а б л и ц а 4 . 1

Различие между традиционным и современным капитализмом

<i>Традиционный человек</i>	<i>Современный промышленник-капиталист</i>
Работает, чтобы жить	Живёт, чтобы работать
Профессия – бремя	Профессия – форма существования
Простое производство	Расширенное производство
Не обманешь – не продашь	Честность – лучшая гарантия
Основной вид деятельности – торговля	Основной вид деятельности – производство

Идеальный тип капиталиста, к которому приближаются некоторые немецкие промышленники того времени, Вебер обозначал так: «Ему чужды показная роскошь и расточительство, упоение властью, ему присущ аскетический образ жизни, сдержанность и скромность. Богатство дает ему иррациональное ощущение хорошо исполненного долга».

## 4.2. Начало эпохи машинного производства

Прогресс в технологии сделал возможным объединение больших масс физических и человеческих ресурсов и возникновение фабричной системы.

В конце XVIII в. в Англии происходит *техническая революция*, суть которой заключается в замене силы человека силой машин.

*Почему именно в Англии произошла техническая революция?*

Англия имела конституционное правительство, которое поддерживало предпринимательские желания бизнесменов и заботилось о защите и расширении торговли на мировых рынках.

Сельскохозяйственная политика правительства поощряла крупномасштабное сельское хозяйство. По мере улучшения орудий труда и машин фермеры изгонялись с земли, чтобы создавало свободные руки для работы на фабриках.

Наука и свободные исследования поощрялись, что привело к принятию и реализации важных прикладных и практических исследований

В Англии росли банки, биржи и акционерные общества, валюта была устойчива.

Социальные ценности в Англии смещались в сторону погони за наживой и достатком.

**Жан Батист Сэй** (1767–1832), французский экономист.

*Основные работы:* «Сокращенное учение о государственном хозяйстве или Дружеские разговоры», «Начальные основания политической экономии, или Дружеские беседы о производстве, разделении и потреблении богатств в обществе», «Катехизис политической экономии, или Краткое учение о составлении, распределении и потреблении богатства в обществе», «Рассуждения о политической экономии», «О торговом балансе», «Об Англии. Рассуждение о государственном хозяйстве».



### **Теория рынка Жан Батиста Сэя**

*Основные законы рынка:*

1) чем больше рынок, тем более экстенсивным является производство и тем более прибыльным он есть для производителя, поскольку цена возрастает с ростом предложения;

2) каждый производитель заинтересован в успехе другого, так как успех одной отрасли способствует успеху остальных, стимулируя всеобщее развитие;

3) импорт способствует развитию обмена, так как иностранные товары можно приобрести лишь после реализации своих;

4) те слои общества, которые ничего не производят, не приумножают богатство экономики, но разоряют его.

*Закон Сэя:* «Совокупный спрос в экономике всегда равен совокупному предложению».

### **Менеджмент – четвертый фактор производства**

Ранний предприниматель – четвертый фактор производства.

С ростом организации предприниматель уже не мог сам управлять всей деятельностью организации. Он начинал делегировать некоторые виды деятельности своим помощникам, которые не имели собственности и получали заработную плату. Они отвечали за принятие решений в рамках более широкой общей политики, установленной предпринимателем.

### **4.3. Проблемы управления на ранней фабрике**

Причины создания крупномасштабного производства и расширения размеров фабрик:

- увеличивающаяся конкуренция;
- необходимость снижения затрат на производство товаров;
- развитие новых технологий;
- наличие капитала.

*Кто становился менеджерами?*

1. Неграмотные рабочие, продвинувшиеся по служебной лестнице, показавшие большую степень владения техническими навыками и умениями или имеющие способность поддерживать дисциплину и повиновение рабочих.

2. Родственники предпринимателей (на руководящих должностях).

3. Служащие банков, кассиры, обладающие деловой и финансовой сообразительностью.

*Как обучали менеджеров?*

Обучение управленцев заключалось в ознакомлении их с опытом управления технологическим процессом, источниками и характеристиками сырьевых ресурсов, работой машин, торговой практикой и обязательствами фирмы. Обучение было ориентировано на отдельные отрасли промышленности и не содержало в себе даже незначительного обобщения. Менеджер, обученный для работы в одной отрасли, оказывался прикованным к ней, так как для работы в иной отрасли следовало проходить обучение заново.

*Как оплачивался труд менеджеров?*



Менеджерское жалование определялось исходя из их отношения к определенному социальному классу, а не по мере их ответственности. Первые мастера или надзиратели получали лишь немного больше, чем рабочие.

*С чем была связана нехватка рабочей силы?*

Проблема рабочей силы имела **три аспекта**:

### *1. Вербовка*

Рабочая сила состояла из аграрных рабочих низкой квалификации, имевших определенное отвращение к фабричной жизни, вызванное необходимостью соблюдать правила и строгую дисциплину. Бывшие аграрные рабочие не обладали квалификацией, требуемой фабриками.

### *2. Обучение*

*Методы:* устные команды, показ, наблюдение.

Предприниматели вынуждены были обратиться к созданию собственных школ, чтобы обучить рабочих элементарной арифметике, геометрии, также умениям, необходимым на фабрике.

### *3. Дисциплина*

*Дисциплинарные меры:*

- пряник, или предложение положительных стимулов (*субподряд, сдельная оплата*);
- кнут, или негативные санкции (*система штрафов*);
- создание новой организационной этики удержания непокорных в определенных рамках (использовалась религиозная мораль и библейские ценности для создания соответствующего отношения к работе).

## **Роберт Оуэн (1771–1858).**

Пропагандировал *идею нового индустриального общества. Отличительные черты:* общество, представляющее собой комбинацию сельскохозяйственной и индустриальной коммуны.

Создание новой фабричной этики:

- предпочтение должно отдаваться убеждению и уговорам, а не телесным наказаниям;
- «тихий монитор» (устройство, предназначенное для улучшения дисциплины).



## **Вопросы для размышления и контроля**

1. Какие идейные течения содействовали промышленному перевороту?
2. Почему промышленная революция произошла в Англии?
3. Назовите четыре фактора производства, которые осознавались во времена промышленного переворота?
4. Какие управленческие проблемы доставляли больше всего забот предпринимателям?

5. Почему предприниматели приглашали своих родственников в качестве менеджеров?
6. В чем состояла проблема рабочей силы?
7. Какими мерами решалась проблема дисциплины работников?
8. В чем заключались причины неудовлетворительной работы многих менеджеров?

### **Практические задания**

#### *Темы рефератов*

1. Адам Смит: применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепция контроля; расчет оплаты труда.
2. Жан-Батист Сэй и его законы.
3. Жизнь и общественная деятельность Роберта Оуэна.

### **Творческие задания**

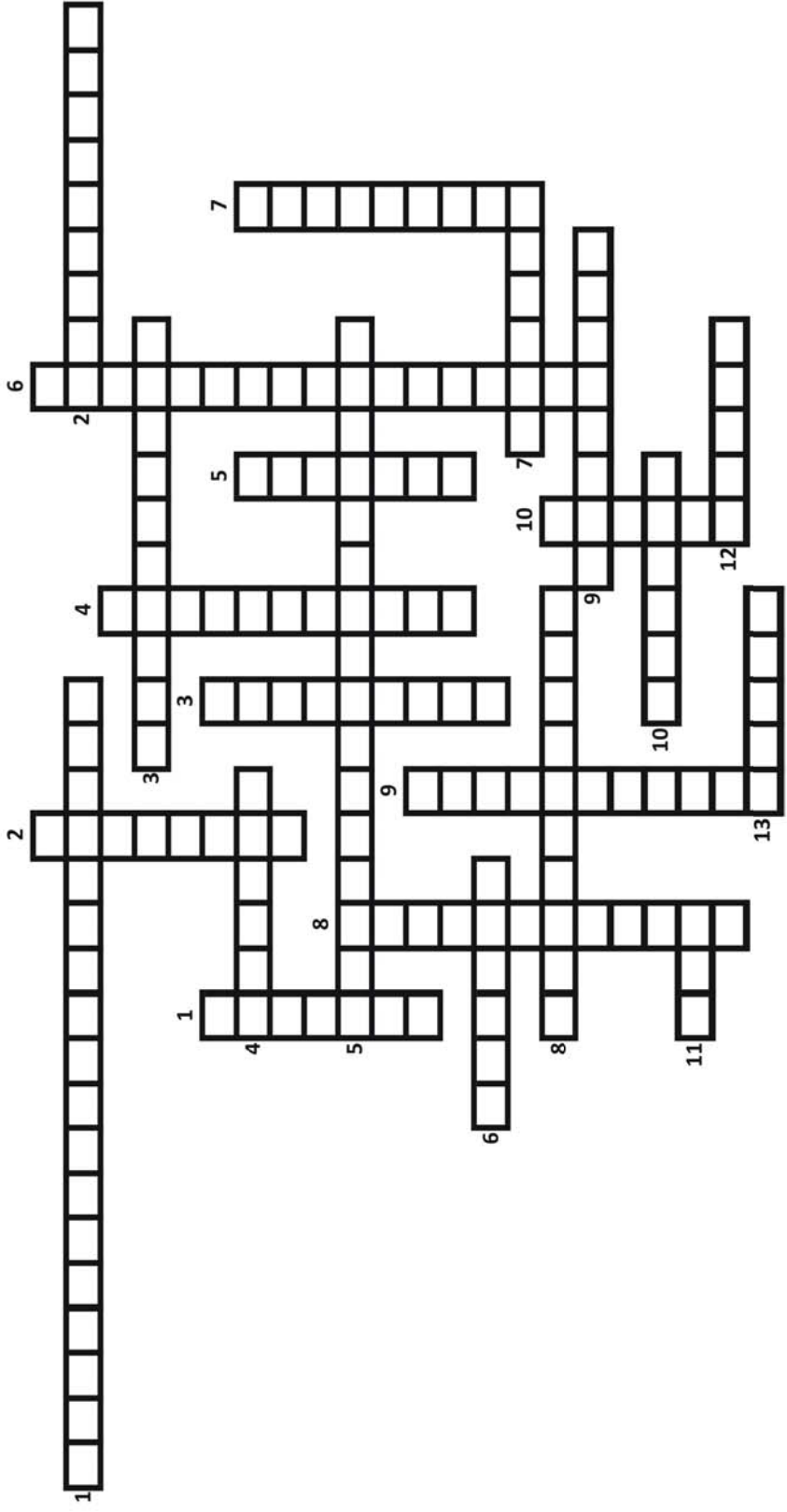
Выполнить аналитический обзор книги М. Вебера «Протестантская этика и дух капитализма».

#### *Кроссворд № 4*

#### **В о п р о с ы**

##### **По горизонтали:**

1. Ключевое понятие философии Г. Эмерсона, под которым он подразумевал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическим результатом.
2. Как называется тип руководства, основанный на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству?
3. Какие эксперименты принесли мировую известность Э. Мэйно?
4. Видный американский психолог, основатель гуманистической психологии, известен как создатель иерархической теории потребностей.
5. Последняя ступень в иерархии потребностей А. Маслоу.
6. Самый знаменитый вопрос Н. Макиавелли, который до сих пор будоражит умы менеджеров, гласит: «Что лучше для лидера – внушать страх или ... ?»
7. Родина промышленной революции.
8. «Идеальный тип» организации, обеспечивающий наибольшую эффективность и предсказуемость поведения членов организации, по М. Веберу.
9. По мнению К. Арджириса, большинство рабочих – ..... люди, в особенности таковыми являются мужчины.
10. Кто соединил идеи функциональной администрации Ф. Тейлора и принцип единоначалия?
11. Сколько «хороших» форм правления выделял Н. Макиавелли?
12. Как называли племенного вождя в Древней Индии?
13. Как в Древней Греции называли место, где обменивались экономическими товарами и политическими новостями?



### **По вертикали:**

1. Кто является автором труда «Двенадцать принципов производительности труда»?
2. Кто сформулировал «Закон наименьших»?
3. С именем какого вавилонского правителя связана Вторая управленческая революция?
4. Автор книги «Рождение и развитие философских идей» (1991 г.).
5. Модель Дж. Хоманса, для объяснения механизма информационных групп, включает в себя: ....., взаимодействие и установки.
6. Какой термин А. Файоль намеренно употреблял вместо термина «менеджмент»?
7. Как по-гречески именовалось искусство управления людьми?
8. По мнению Ф. Герцберга, на удовлетворенность работой влияют две группы факторов – гигиенические и ... .
9. Какой термин употребляет Платон не только в прямом, но и в переносном смысле, обозначая им искусное управление городом-государством?
10. Кто предпринял первые попытки проанализировать организационные аспекты управления?

### **Использованные литературные источники**

1. Василевский, А.И. История менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / А.И. Василевский. – М.: РУДН, 2005. – 264 с.
2. Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
3. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2010. – 560 с.
4. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004. – 239 с.

## Тема 5. ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### Структура занятия

5.1. Ф. Тейлор – основоположник научного управления производством

5.2. Развитие идей Ф. Тэйлора его последователями

5.2.1. Генри Гантт – стимулирование труда, производственное планирование

5.2.2. Фрэнк и Лилиан Гилбрет – рационализация труда

5.3. Гаррингтон Эмерсон – 12 принципов производительности труда

5.4. Генри Форд – основные принципы организации производства

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 5.1. Ф. Тейлор – основоположник научного управления производством

*Исторические условия возникновения научного менеджмента*

Америка по техническому уровню производства входила в число мировых лидеров, испытывала мощное влияние и накопление иностранных капиталов, влияние технического опыта и передовой управленческой мысли;

– имеющаяся система фабричного производства уже не удовлетворяла потребностей общественного производства и не соответствовала последним достижениям науки и техники;

– устарела социальная организация труда, при которой центральной фигурой был мастер, отвечающий практически за всё: управление производством, себестоимость продукции, руководство персоналом;

– труд был сильно специализирован и требовал координации, интеграции и систематизации работы. Формы управления были несовершенны.

**Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856–1915) – американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

*Основные книги Ф. Тейлора по научному менеджменту:* «Цеховой менеджмент», «Принципы и методы научного менеджмента», «Сдельная система», «Управление фабрикой»,

«Принципы научного управления», «Показания перед специальной комиссией конгресса».



*Основные положения концепции Тейлора сводятся к следующему:*

– замене эмпирических приемов научным исследованием элементов работы;

– разработке оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, усилий, движений и т.п.; измерению рабочего времени с помощью «единиц времени»;

– специализации функций как в производстве, так и в управлении. Каждый рабочий и каждый управленческий работник должен знать, за какую функцию он несет ответственность;

– подбору, обучению и расстановке рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;

– планированию и подготовке работы;

– разработке точных инструкций каждому работнику, в которых по каждой работе дается описание оптимальных методов их выполнения;

– оплате по результатам труда. Дополнительная оплата за перевыполнение норм. Личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей;

– отделению административной работы от производственной. Менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие – функцию исполнения. Использование вместо линейных функциональных мастеров, осуществляющих руководство рабочими;

– сотрудничеству между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда.

*Основное условие повышения производительности – уничтожение «работы с прохладцей» с целью повышения производительности.*

«Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного количества времени на измышление способов, как замедлить работу и все-таки сохранить вид, будто он работает нормально». Ф. Тейлор.

### **Разновидности:**

1. *Естественное стремление прохладиться, которое являлось результатом инстинкта и тенденции человека не усердствовать.*

Придать работе более быстрый темп рабочий может лишь в силу долгих размышлений, на основе чужого опыта или же в результате следования примеру, убеждению или внешнему принуждению. Простое отлынивание менеджер может преодолеть, если вдохновит или заставит человека выполнять норму.

2. *Систематическая «работа с прохладцей», которая происходит от сознательного учета работником моментов, которые способствуют его интересам.*

Работник замедляет темп работы с сознательным намерением оставить предпринимателя в неведении относительно того, с какой скоростью в действительности может производиться данная работа.

С целью нахождения точных и справедливых норм для каждого задания Ф. Тейлор использовал методы научного поиска данных путем эмпи-

рических исследований. Его система изучения времени операций включала две фазы: *аналитическую и конструктивную*.

*Аналитическая фаза.* При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций. Затем измерялось и фиксировалось время, затрачиваемое на каждое элементарное движение в исполнении наиболее умелого и квалифицированного ее исполнителя. К этому записанному времени добавлялся процент, чтобы покрыть неизбежные задержки и перерывы, и также другие проценты, отражающие новизну работы для человека и необходимые перерывы на отдых.

*Конструктивная фаза* включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Эта фаза вела к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

### **Система дифференцированной оплаты труда Ф. Тейлора**

1. Изучение и анализ времени выполнения операций для установления норм или стандартов.

2. Дифференциальная оплата сдельной работы.

3. Плата человеку, а не занимаемой должности.

Таким образом, Ф. Тейлор ввел конкретные требования по научному изучению элементов производственного процесса:

- разделение целостного процесса на минимальные части;
- наблюдение и запись всех этих элементов и условий, в которых они совершаются;
- точное измерение этих элементов по времени и по затрате сил.

Основой научной организации труда Тейлор считал хронометраж. Каждый трудовой процесс должен расчленяться на возможно большее число элементов. Каждый элемент проверяется с точки зрения целесообразности, производится анализ каждого движения, исследуется возможность сокращения, упрощения движений и выполнения их менее утомительным способом, все неловкие и бесполезные движения должны исключаться.

*Концепция управления заданиями:*

1) каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точным указанием времени для каждого этапа работы;

2) рабочий, выполнивший задание в определенное время, получал более высокую зарплату, в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок.

*9 признаков, определяющих хорошего руководителя низшего звена:*

- Ум.
- Образование.

- Специальные или технические знания.
- Ловкость руководителя или сила.
- Такт.
- Энергичность.
- Выдержка.
- Честность, собственное мнение и здравый смысл.
- Хорошее здоровье.

### **Черты научной организации управления**

*Новые обязанности администрации предприятия (4 группы):*

1. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубопрактические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии.

2. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

3. Администрация осуществляет сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

4. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как ранее почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

*Тейлор и человеческий фактор*

Мнение, что Тейлор отрицал человеческий фактор, является ошибочным. В частности, он указывал на то, что:

– научным может быть лишь такой менеджмент, который тренирует и обучает работника («Рабочие, которые работают при системе научного управления, тренируются и обучаются совершенно так же, как самый тонкий на свете механик обучает и тренирует своих учеников и подмастерьев»);

– рабочий имеет право на творчество, инициативу («...пользоваться инструментами, созданными в результате многолетней эволюции, которые после проверки на опыте признаны наилучшими..., когда вы достигнете наивысшей ступени знания в нашем искусстве, тогда изобретайте, но изобретайте лучшее, а не худшее – вот в точности то же, что мы говорим своим рабочим при системе научного управления»);



– рабочий при научной организации труда способен инициировать не только новшества технологического характера, но и в сфере управления организации («При новом типе сотрудничества, при научном управлении всегда само собой подразумевается, что каждый отдельный рабочий может во всякое время обратить внимание администрации на то, что тот или иной элемент в управлении неправилен и подлежит исправлению – и этому протесту будет немедленно уделено должное внимание»...).

#### *Тейлор и профсоюзы*

Профсоюзы раздражало то, что Тейлор пропагандировал оплату труда «по конечному результату», т.е. за выполненное в срок задание, а не «за процесс», т.е. за количество отработанных часов.

Тейлор выделил цели, которые должны преследоваться каждым предприятием:

- а) каждый рабочий должен получать наиболее сложную для него работу;
- б) каждый рабочий должен призываться выполнить максимум работы, на который способен первоклассный рабочий;
- в) каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, должен получать надбавку от 30 % до 100 % за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

## 5.2. Развитие идей Ф. Тэйлора его последователями

### 5.2.1. Генри Гантт – стимулирование труда, производственное планирование

**Генри Лоренс Гантт** (1861–1919) – американский инженер-механик, консультант по управлению производством.

Особое внимание в своих исследованиях уделял вопросам стимулирования труда и производственного планирования. Им была разработана методика премиальной системы, составлены карты-схемы для удобства планирования, получившие название гантт-схемы.

*Главный ресурс планирования – время, а основа принятия управленческих решений – сравнение запланированного и фактического состояния работ.*

Диаграмма Гантта представляла собой календарный план проекта в виде набора параллельных и последовательных задач, выполняемых с привлечением различных ресурсов – исполнителей, материалов, инструментов. На диаграммах Гантта по горизонтали обычно показывают интервалы времени, а по вертикали – работы, операции, оборудование, необходимые для разработки инноваций.



### 5.2.2. Фрэнк и Лилиан Гилбрет — рационализация труда



Занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.

Изучение движений, по мнению Ф. Гилбрета, предполагало наличие трёх фаз:

- определение наилучших приёмов работы;
- обобщение в виде правил;
- применение этих правил для нормализации условий работы с целью повышения её производительности.

#### *«Принципы экономичности движений» Фрэнка Гилбрета*

1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.

2. За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время.

3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.

4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.

5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.

6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.

7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые.

8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался легкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.

9. Должно быть надлежащее освещение.

10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.

11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногой.

12. Там, где возможно, следует использовать сочетание двух или более инструментов.

### 5.2.3. Гаррингтон Эмерсон (1853–1931) – 12 принципов производительности труда

Основное отличие применяемых им методов: исследовал принцип трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности

*Основные труды:*

1900 г. – «Производительность труда как основа для управления и оплаты труда».

1908 г. – «Эффективность как основа производительной деятельности и заработной платы».

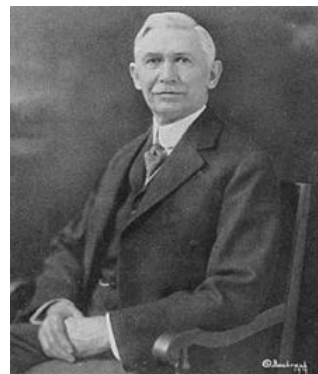
1912 г. – «Двенадцать принципов производительности».

*Основные положения философии Г. Эмерсона*

«Производительность» – это оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическим результатом.

Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно – значит прилагать к делу усилия минимальные.

Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях.



#### **Двенадцать принципов производительности**

*Первый принцип – точно поставленные цели*

Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра.

Сенека

Ясное представление о целях, которым служит предприятие, и целях, которые ставятся перед работником лично, облегчает ему понимание того, какое поведение от него требуется для достижения поставленных результатов.

Объединив все цели и идеалы, вдохновляющие организацию, так, чтобы все они действовали в одном направлении, можно получить колоссальные результаты (синергетический эффект).

*Второй принцип – здравый смысл*

Необходимо создать творческую созидательную организацию, тщательно выработать здравые идеалы, чтобы затем твердо проводить их в жизнь, искать специальные знания и компетентный совет повсюду, поддерживать в организации высокую дисциплину, строить всякое дело на принципах справедливости.

*Третий принцип – компетентная консультация*

Всегда необходимо иметь на предприятии квалифицированных специалистов-консультантов и прислушиваться к их мнению.

#### *Четвертый принцип – дисциплина*

Эмерсон Г. различал, с одной стороны, *внешнюю дисциплину* (систему правил, санкций и наказаний за их нарушение), с другой – *внутреннюю дисциплину* (осознанная установка как регулятор поведения).

#### *Пятый принцип – справедливое отношение к персоналу*

– не держать человека на той работе, к которой он не приспособлен (тщательный подбор);

– условия, в которых трудится рабочий, должны быть нормализованы и поставлены на должную высоту (*чистота, гигиена и безопасность рабочего места*);

– справедливая зарплата.

#### *Шестой принцип – быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет*

Учет всех деталей, дающий в результате учет всего целого, каждой отдельной статьи за каждый день, всех статей за долгий период времени.

*Седьмой принцип – диспетчирование* – организация предварительного планирования и точнейшего повседневного выполнения составленных планов.

*Цель* – сделать так, чтобы мелкие работы стали частью крупных планов.

#### *Восьмой принцип – нормы и расписания*

*Цель* – определение скорости, дающей максимальные результаты при относительно минимальной затрате труда.

Расписание работы и нормы должны соответствовать человеку, а человек должен соответствовать расписанию.

Выработка рациональных трудовых норм требует точнейшего хронометража всех операций и знаний.

#### *Девятый принцип – нормализация условий*

Основная задача – приспособление к условиям деятельности (создание физических, социальных, психологических условий для производительного труда).

Способы нормализации или приспособления условий:

- нормализовать себя (работника) (приспособить себя к окружению);
- нормализовать внешние факторы (приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям).

#### *Десятый принцип – нормирование (стандартизация) операций*

*Сущность* – внедрение определенных продолжительностей выполнения (норм времени) на выполнение операций (видов работ, действий).

#### *Одиннадцатый принцип – писанные стандартные инструкции*

Сборник стандартных писанных инструкций – это кодификация законов и практики предприятия. Все эти законы, обычаи и практические приемы должны быть тщательно обследованы компетентным и высококвалифицированным работником, а затем им же сведены в письменную форму.

### *Двенадцатый принцип – вознаграждение за производительность*

Чтобы дать работникам справедливое вознаграждение за производительность, необходимо предварительно установить точные трудовые эквиваленты.

*Виды оплаты труда:* система сдельщины, система участия в прибылях

*Варианты вознаграждения за производительность, предложенные Г. Эмерсоном:*

1. Гарантированная почасовая оплата.
2. Минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место.
3. Прогрессивная премия за производительность, начинающаяся с такой низкой степени, что не получать премии непростительно.
4. Норма полной производительности, устанавливаемая на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений.
5. На каждую операцию – определенная норма продолжительности, норма, стоящая посередине между подавляющей медлительностью и слишком утомительной скоростью.
6. По каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя; таким образом, расписания должны индивидуализироваться.
7. Определение средней производительности каждого отдельного рабочего по всем выполненным им операциям за долгий период.
8. Постоянный периодический пересмотр норм и расценок, приспособление их к меняющимся условиям.
9. Рабочий должен иметь возможность заканчивать операцию не в точный стандартный срок, а немного раньше или немного позже, в пределах некоторой стандартной зоны.

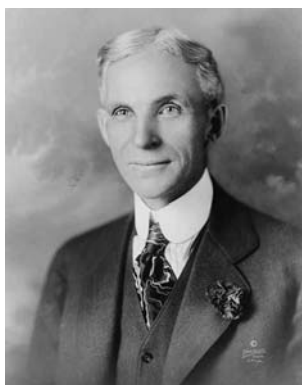
### **Вклад Г. Эмерсона в менеджмент**

- а) эффективный инжиниринг – исследование систем управления;
- б) принципы эффективности;
- в) методы и принципы организации и рационализации он распространяет на всякую целесообразную деятельность в условиях достижения максимального эффекта;
- г) впервые вывел проблемы НОТ за пределы предприятия (эффективность управления в любом деле и даже домашнем хозяйстве);
- д) рационализация производственных процессов и разработка организационных мероприятий;
- е) 12 принципов производительности труда.

#### 5.2.4. Генри Форд — основные принципы организации производства

Запомни: тот, кто слишком гонится за прибылью, никогда не гребет деньги лопатой!  
Вот мне лично просто нравится выпускать автомобили, которые раскупаются, как горячие пирожки!

*Г. Форд*



Для массового производства автомобилей Г. Форд разработал и реализовал стандартизацию и унификацию всех производственных процессов, ввел конвейерную систему, контроль и планирование непрерывного производства, заменил ручной труд машинным, впервые отделил основную работу от ее обслуживания.

Первым из промышленников установил для своих рабочих 8-часовой рабочий день, создал на заводе социологическую службу и школу английского языка для иностранных рабочих.

*Основные труды:* «Моя жизнь, мои достижения», «Сегодня и завтра».

*Сформулированные Г. Фордом основные принципы организации производства:*

- максимальное разделение труда, специализация;
- широкое применение высокопроизводительного специального оборудования, инструментов и приспособлений;
- размещение оборудования по ходу технологического процесса;
- регламентированный ритм производства продукции;
- механизация транспортных операций.

На основе этих принципов появилась *возможность создания поточного производства*, которое позволило повысить производительность труда рабочих

Поточные методы организации производства способствовали возникновению конвейерных методов работы. Первый конвейер был пущен в 1913 г. Конвейеризация производства способствовала резкому повышению темпа, интенсивности и напряженности труда рабочих при одновременной его изнурительной монотонности. В системе Форда повышается роль и значение внутрипроизводственного оперативного планирования и контроля за качеством продукции.

#### **Вклад школы научного управления в эволюцию управленческой мысли**

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения работы.

2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения работы.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования и обдумывания работы от её исполнения.

### **Вопросы для размышления и контроля:**

1. Кто и почему предпринимал первые попытки систематизировать управление?
2. Назовите основные причины провала начальной практики сдельной оплаты труда.
3. В чем состояла система дифференцированной оплаты Фредерика Тейлора?
4. Какие цели преследовала тейлоровская система оплаты труда?
5. В чем состоял тейлоровский менеджмент по заданиям?
6. Назовите признаки, отличающие хорошего менеджера низшего звена.
7. Что составляло основу гантовской работы над заданиями с премиями?
8. Назовите революционное изобретение Г. Ганта.
9. В чем видели причину усталости Гилбреты?
10. Назовите двенадцать принципов эффективности Г. Эмерсона.
11. Каковы сформулированные Г. Фордом основные принципы организации производства?

### **Практические задания**

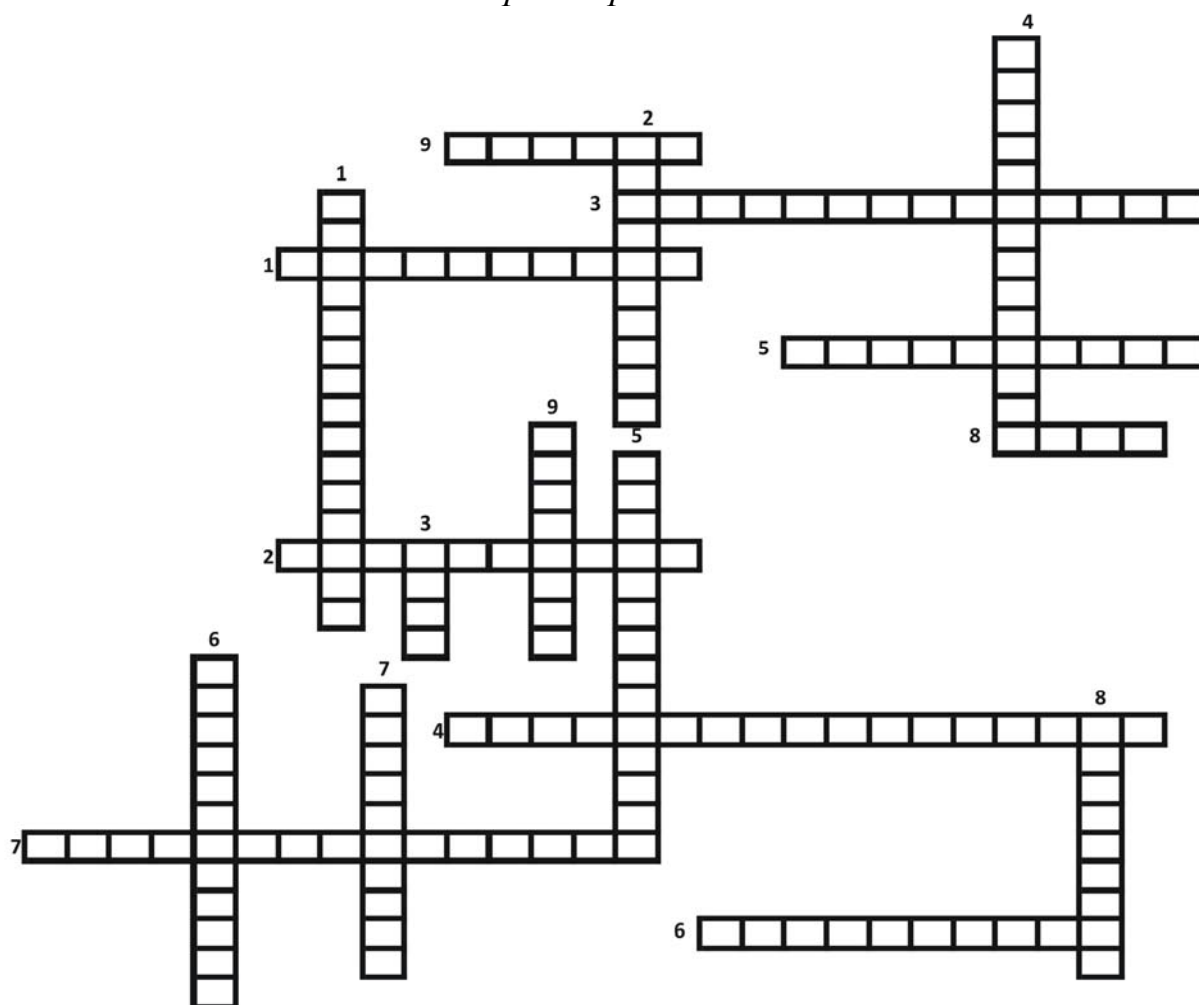
#### *Темы рефератов*

1. Фредерик У. Тэйлор: научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент.
2. Харрингтон Эмерсон: эффективный инжиниринг, принципы эффективности.
3. Фредерик У. Тэйлор: жизнь и основные достижения: научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент.
4. Г. Гант и его вклад в развитие менеджмента.
5. Супруги Л. Гилберт и Ф. Гилберт и их вклад в развитие менеджмента.
6. Менеджмент, подкрепленный опытом: Г. Форд и А. Слоун.
7. М. Кук и использование научного менеджмента в непромышленных организациях.

### Творческие задания

1. Прослушать аудиозапись: «Генри Форд о зарплате и благотворительности».
2. Познакомиться с содержанием книг:
  - а) Г. Форд, «Моя жизнь, мои достижения» или Г. Форд, «Сегодня и завтра».
  - б) Г. Эмерсон, «Двенадцать принципов производительности».
  - в) Ф.У. Тейлор, «Принципы научного менеджмента».

### Кроссворд № 5



### В о п р о с ы

#### По горизонтали:

1. Понятие, появившееся приблизительно в 1930-х годах в США, означающее разработку, создание, максимально эффективное использование и контроль социально-экономических систем.
2. Одна из форм государства, по Н. Макиавелли, при которой все граждане обладают равными правами на власть.



3. Фаза изучения времени операций, по Ф. Тейлору, включающая создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп.

4. У А. Файоля – одна из функций управления, суть которой заключается в поддержании порядка организационных процессов.

5. Русский общественный и государственный деятель времён Александра I и Николая I, разработчик проекта изменения системы власти, представленной тремя ветвями: законодательной, исполнительной и судебной.

6. Один из наиболее известных представителей школы науки управления, первооснователь обобщённой системной концепции под названием «Общая теория систем».

7. Советские управляющие были слабы в принятии решений именно из-за этого.

8. Первый этап «хоторнских экспериментов» проходил под его руководством.

9. Автор иерархической пирамиды потребностей.

### **По вертикали:**

1. «Mancepts» в переводе с латинского.

2. Произведение древнегреческого писателя, историка, афинского полководца и политического деятеля Ксенофонта, название которого переводится как «правила ведения хозяйства».

3. При патернализации руководитель выступает именно в этом качестве.

4. Групповое давление со стороны слабых работников.

5. По М. Веберу, количественный учет всех операций и действий.

6. Термин, предложенный В. Штерном в 1903 г, означающий отрасль психологии, которая изучает приложение психологии к решению практических вопросов, в основном связанных с психологией труда, профориентацией и профотбором.

7. Направление, основанное А. Богдановым, означающее общую теорию организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем.

8. Социальная .... Н. Витке.

9. Результаты Хоторнских экспериментов показали, что одним из факторов, способствующих повышению производительности труда, является ...

### **Использованные литературные источники**

1. Семёнова, И.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семёнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2010. – 199 с.

2. Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с. англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.: ил.
3. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004. – 239 с.
4. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф.У. Тейлор. – М, 1991.
5. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения [Текст] / Г. Форд. – М.: Финансы и статистика, 1989.
6. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992.
7. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г.Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992.

## Тема 6. ШКОЛА АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Структура занятия

6.1. Основные положения концепции А. Файоля

6.1.1. Функции управления

6.1.2. Принципы управления: понятие и сущность

6.1.3. Советы Файоля молодым управляющим

6.2. Развитие концепции А. Файоля в работах Л.Ф. Урвика, М.Вебера и Г. Черча  
Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 6.1. Основные положения концепции А. Файоля

**Анри Файоль** (1841–1925) – основоположник административной (классической) школы.

Родился в семье французских буржуа. По образованию – горный инженер. С 1872 г. – главный управляющий группы рудников. В 1888 г. принял руководство большим французским горнодобывающим и металлургическим концерном «Комамбо». Находясь в отставке, создал и возглавил Центр административных исследований.

*Основной труд:* «Общее и промышленное управление» (1916 г.).



#### 6.1.1. Функции управления

В теории администрирования Файоля две части. Первая связана с пониманием функций, т.е. отвечает на вопрос, *что делает руководитель*. Функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции руководителя и в большей степени ориентирована на организационную структуру.

Вторая связана с пониманием принципов деятельности руководителя, т.е. отвечает на вопрос, *как делать*. Принципы воплощают субъективный опыт руководителя. Они могут меняться, дополняться или существенно трансформироваться в зависимости от конкретной ситуации.

А. Файоль выделил *6 групп операций* (существенных функций), которые, по его мнению, встречаются в любом предприятии (простом или сложном, небольшом или крупном) и тесно взаимосвязаны:

- 1) технические операции (техническая функция);
- 2) коммерческие операции (коммерческая функция);
- 3) финансовые операции (финансовая функция);
- 4) страховые операции (страховая функция);

- 5) учетные операции (учетная функция);
- 6) административные операции (административная функция).

Общее управление – это руководство данными функциями.

Административные функции Файоль разделил на: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

1. *Планирование* – функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

2. *Организация* – это формирование структуры объекта и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы: персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др., т.е. создание реальных условий для достижения запланированных целей.

3. *Мотивация* – это активизация работающих и побуждение их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимулирования и создания условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

4. *Контроль* – количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

5. *Координация* – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путём установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

*Качества и способности, в которых нуждается каждый менеджер:*

1. Физические качества: здоровье, энергия, ловкость.
2. Умственные качества: способность понимать и учиться, суждение, умственная энергия и способность адаптироваться.
3. Моральные качества: энергия, стойкость, готовность принимать ответственность, инициативу, лояльность, такт, достоинство.
4. Общее образование: общее знакомство с вопросами, не принадлежащими исключительно к выполняемой функции.
5. Специальное знание: специфическое для функции, будь это техническая, коммерческая, финансовая, организаторская и т.д.
6. Опыт: знание, являющееся результатом надлежащей работы. Это осознание уроков, которые каждый извлекает самостоятельно.

### 6.1.2. Принципы управления: понятие и сущность

(применительно к деятельности высшего звена управления)

Сформулированные А. Файолем принципы управления являются правилами построения и функционирования системы управления. Можно ру-

ководствоваться ими как требованиями, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

1. *Разделение труда.* Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же затратах усилий.

2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия – это право распоряжаться ресурсами предприятия (организации), а также право направлять усилия сотрудников на выполнение порученных заданий. Ответственность представляет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение. В современных условиях этот принцип звучит так: полномочия (права) должны соответствовать ответственности.

3. *Дисциплина.* Предполагает достижение выполнения соглашений, заключенных между предприятием и его работниками, в том числе и повиновение. В случае нарушения дисциплины к работникам могут применяться санкции.

4. *Единоначалие* (единство распорядительства). Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя.

5. *Единство направления (дирекции).* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна иметь план и одного руководителя.

6. *Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим.* Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан.

7. *Вознаграждение персонала.* Работники должны получать справедливую заработную плату за свой труд.

8. *Централизация.* На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности.

9. *Скалярная цепь (иерархия).* Это ряд руководящих работников, находящихся на разных уровнях иерархии (от высших руководителей до руководителей низового звена). Скалярная цепь определяет подчинение работников.

10. *Порядок.* А. Файоль подразделял порядок на «материальный» и «социальный». Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым.

11. *Справедливость.* Это сочетание доброты и правосудия. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Для предприятия наиболее предпочтительными являются работники, которые держатся за свое место. Высокая текучесть кадров характеризует плохую работу управленческого персонала, снижает эффективность работы предприятия.

13. *Инициатива*. Проявление предприимчивости и инициативы не только руководителями, но и всеми работниками предприятия.

14. *Корпоративный дух*. Сила предприятия в гармонии («единении») всех работников предприятия.

### 6.1.3. Советы А. Файоля молодым управляющим

1) дополняйте свои технические знания «умением распоряжаться, предвидеть, организовывать и контролировать». «Вас будут судить не по вашим знаниям, а по вашим действиям»;

2) получайте «необходимые ценные дополнения к вашему образованию», общаясь с руководителями;

3) при общении с рабочими тщательно взвешивайте свои слова и не делайте незаслуженных замечаний. Всесторонне изучайте поведение, характер, сноровку и даже личную жизнь рабочих;

4) при благоприятных отношениях с руководителями не злоупотребляйте их доверием;

5) при оценке окружающих вас людей соблюдайте должную сдержанность и меру, не допускайте необоснованной и недоброжелательной критики;

6) постоянно пополняйте свои знания и не отставайте от достижений современного общества.

Т а б л и ц а 6 . 1

Сравнение административной школы А. Файоля  
и школы научного управления Ф. Тейлора

<b>Теории управления Тейлора</b>	<b>Теории управления Файоля</b>
Занимался тонкой организационной механикой производства	Занимался главным образом вопросами высшего административного управления
Занимался постановкой цехового производства или цехового управления	Занимался вопросом о постановке поведения верховного администратора
Мельком упоминая о качествах верховного распорядителя, дал детальный список этих качеств для мастера	Давая характеристику администратора, привел подробный список качеств, которыми должен обладать верховный администратор
Качествами хорошего мастера, по убеждению Тейлора, должны быть: «такт, энергия, честность»	У верховного администратора Файоля фигурируют такие «нравственные качества»: «сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и, в известных случаях отвага; ответственность; чувство долга, забота об общем интересе»
Все время отстаивал чисто организационную технику	Усиленно подчеркивал волевой момент в постановке и разворачивании производства

## 6.2. Развитие концепции А. Файоля в работах Л.Ф. Урвика, М.Вебера и Г. Черча

**Л.Ф. Урвик** (1891–1983) – английский исследователь, автор примерно 40 работ и многочисленных статей по вопросам организации управления производством.

*Принципы построения формальной организации Л. Урвика:*

1. *Соответствие людей структуре.* Вначале следует детально разработать структуру организации, а затем приступить к подбору специалистов в полном соответствии с требованиями структуры.

2. *Создание специальных и «генерального» штабов.* Основной функцией специальных штабов должна быть разработка рекомендаций для руководителя организации. Задачей «генерального» штаба является подготовка и передача приказов руководителя, контроль текущей работы и оказание помощи руководителю в координации деятельности штабных специалистов.

3. *Сопоставимость прав и ответственности.* Любой линейный руководитель должен иметь власть, соответствующую и равную ответственности.

4. *Диапазон контроля.* Это количество лиц, которыми эффективно может управлять руководитель.

5. *Специализация.* Возможны три типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операций, типу потребителя или географическому признаку.

6. *Определенность.* Определенности в деятельности организации можно добиться, если для каждой должности письменно определены права, обязанности, ответственность и взаимосвязи с другими работниками.

### **М. Вебер – проблемы лидерства**

**Макс Вебер** (1864–1920) – немецкий социолог, философ и историк.

*Основные труды:* «Протестантская этика и дух капитализма» (1904–1905), «О категориях понимающей социологии» (1913), «История хозяйства» (1923), «Город» (1923).

Вебер различает *три типа организаций в зависимости от характера власти*, которой обладает руководитель:

*Харизматический* – возникает, когда организацию возглавляет руководитель с исключительными, привлекательными личными качествами, т.е. харизматический лидер.



*Традиционный* – имеет место в случаях, когда при смене в организации руководителя все работники по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

*Идеальный (бюрократический)* – основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации. В основе бюрократического типа организации лежат знания, опыт и административные навыки. По мнению Вебера, только бюрократический тип организации способствует достижению ею наибольшей эффективности производства. Главное место в такой организации занимают различные «бюро», основные функции которых остаются неизменными и не зависят от перемещения и взглядов отдельных работников этих подразделений.

### **Принципы построения «идеальной организации»**

1) вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;

2) каждый руководитель наделяется формально закрепленными властью, авторитетом и правами, которые действуют только внутри организации. Организация строится на соблюдении принципа иерархии; каждый член организации подчиняется должностному лицу, занимающему вышестоящее положение по служебной лестнице;

3) разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации;

4) любой руководитель должен быть одинаково справедливым по отношению к своим клиентам и подчиненным и в то же время должен сохранять необходимую «социальную дистанцию»; исключается использование эмоций и личных соображений;

5) в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности ее членов. Каждый работник должен занимать должность в соответствии со своей квалификацией и компетентностью и быть огражден от возможности произвольного увольнения. Продвижение работников по служебной лестнице должно осуществляться в зависимости от продолжительности и успешности его работы в организации или же с учетом обоих факторов. Материальное стимулирование необходимо производить с помощью системы заработной платы, продвижения по службе, установления пенсий;

6) в организации должна действовать четкая система контроля и санкций.



## Г. Черч – структурные вопросы производства и управления на предприятии

Г. Черч делит весь производственный процесс на ряд функций, необходимых для осуществления конечной цели – производства продукта:

**Проектирование** определяет формы, размеры и свойства продукции, т.е. техническая подготовка производства.

Функция **оборудования** включает в себя оснащение предприятия основными фондами – зданиями, сооружениями, оборудованием, механизмами, транспортными средствами и т.д., а также построение генерального плана предприятия, технику безопасности, размещение оборудования.

Под **распорядительством** Черч понимал координирование всех прочих функций, а также наблюдение за их выполнением.

**Учет** есть функция отражения всего происходящего на предприятии.

Задачей **оперирования** является осуществление самого процесса производства, т.е. превращение сырья и материалов в готовую продукцию.

### Вопросы для размышления и контроля

1. Назовите основное достижение А. Файоля как менеджера.
2. Какие шесть групп *операций*, присутствующих во всех промышленных предприятиях, выделил А. Файоль?
3. Назовите основные функции управления, по Анри Файолю.
4. Назовите качества и способности, которыми, согласно Файолю, должен обладать каждый менеджер.
5. Назовите четырнадцать принципов управления А. Файоля и раскройте их содержание.
6. Какие советы А. Файоль давал начинающим управляющим?
7. В чем основное отличие идей А. Файоля от идей Ф. Тейлора? Есть ли между ними серьезные противоречия?
8. В чем суть принципов построения формальной организации Л. Урвика?
9. Какие три типа организаций, в зависимости от характера власти, рассматривал М. Вебер?
10. В чем суть принципов построения «идеальной организации», предложенных М. Вебером?
11. На какие функции подразделял производственный процесс Г. Черч?

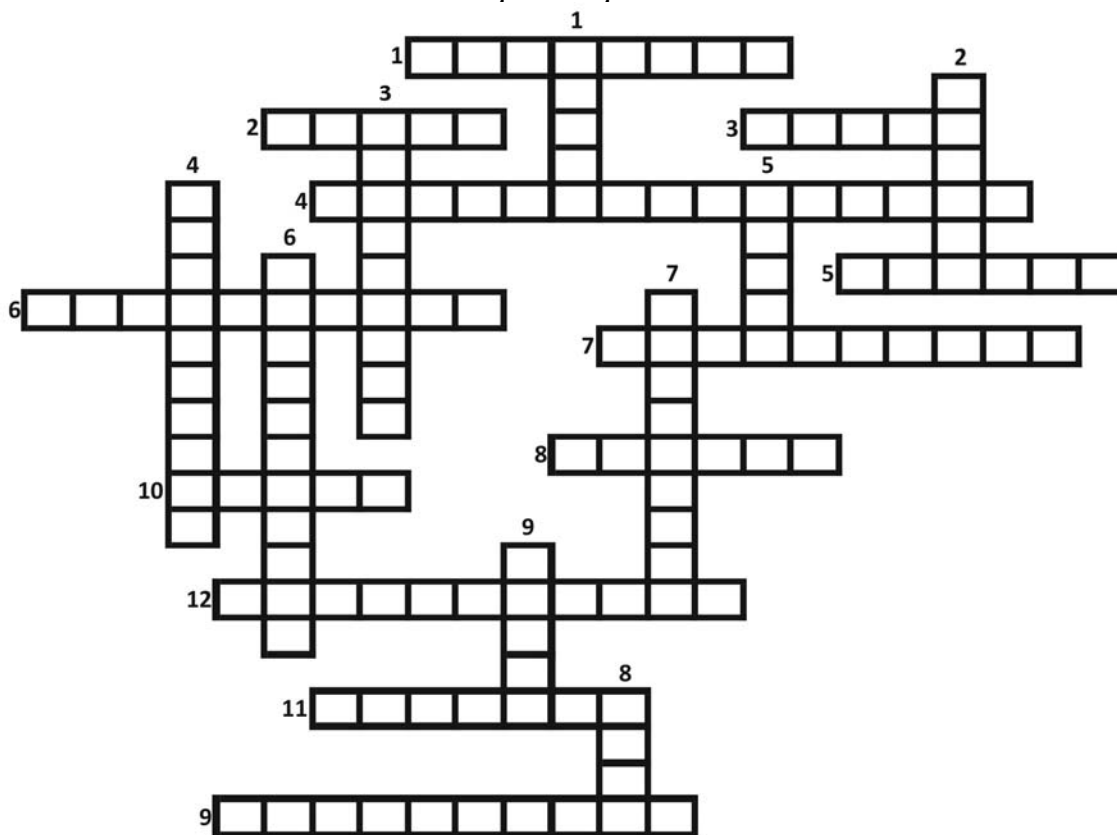
### Практические задания

#### Темы рефератов

1. Разработка и формирование административной (классической) школы менеджмента и ее развитие.
2. Генри Файоль: функции менеджмента и принципы менеджмента.

3. М. Вебер и его теория бюрократической организации.
4. А. Файоль и его роль в создании теории современного менеджмента.

### Кроссворд № 6



### В о п р о с ы

#### По горизонтали:

1. Реформатор и государственный деятель России начала XX века. Автор проекта аграрной реформы, главным содержанием которой было введение частной крестьянской земельной собственности.
2. Родина первой менеджерской революции.
3. Отечественный учёный, лидер «русского файолизма».
4. Что в переводе с латинского означает слово «mancerts»?
5. Человек, которого первым освободило общество от производительного труда.
6. Согласно Н. Макиавелли, существует три «хороших», или основных, формы управления. Это монархия, аристократия и ....
7. Совокупность знаний из разных дисциплин, касающихся управления, социологии, экономики и др., которые использует специалист в качестве ценных практических советов или рекомендаций для другого специалиста.

8. Известный российский экономист, заслуга которого заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей социальной инженерии.

9. В результате этих реформ государственного управления, предпринятых Петром I, на Руси было введено деление губерний на провинции и дистрикты во главе с воеводами, введение института земских комиссаров, подушной подати, создание в посадах ратушей и магистратов.

10. Сан, получение которого являлось венцом карьеры древнеегипетского чиновника.

11. Английский экономист, классик политической экономии, последователь и одновременно оппонент А. Смита; выявил закономерную в условиях свободной конкуренции тенденцию нормы прибыли к понижению, разработал законченную теорию о формах земельной ренты.

12. Метод изучения времени и движений.

### **По вертикали:**

1. Тот, кто ведёт за собой, пользуется уважением и является авторитетом.

2. «Отец» научной организации труда.

3. Специальная отрасль (теория и практика) управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров; название происходит от английского слова, которое в переводе означает «рынок».

4. Какой тип управления М. Вебер считал самым лучшим воплощением идеального типа легального господства?

5. Автор «Капитала» – главного труда по политической экономии, посвященного критическому анализу капитализма.

6. Древнеиндийский политический и экономический трактат, составителем которого считается Каутилья – главный советник императора Ч. Маурьи (321–297 гг. до н.э.).

7. Термин, впервые встречающийся в трактатах по военному искусству византийского императора Льва VI (865–912 гг.), в переводе с греческого означающий «счётное искусство».

8. Американский профессор, выдвинувший в 1981 г. *теорию «Z»*, согласно которой мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода.

9. Немецкий социолог, первым продемонстрировавший достоинства бюрократии как системы управления, под которой понимал рациональную работу учреждений, где каждый элемент работает максимально эффективно.

### Использованные литературные источники

1. Василевский, А.И. История менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / А.И. Василевский. – М.: РУДН, 2005 – 264 с.
2. История менеджмента [Текст]: учебное пособие / под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
3. Семёнова, И.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семёнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 199 с.
4. Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с. англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.: ил.
5. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2010. – 560с.
6. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г.Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992.
7. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль. – М., 1991.
8. Черч, Г. Основы управления производством [Текст] / Г. Черч. – М.: НК РКИ СССР, 1927.

## Тема 7. ШКОЛА ПСИХОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

### Структура занятия

7.1. *Человек и его поведение как основа школы психологии и человеческих отношений* (Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Ч. Бернард)

7.2. *Хоторнские исследования и социализация менеджмента* (Э. Мэйо)

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 7.1. Человек и его поведение как основа школы психологии и человеческих отношений

Создать психологию для бизнеса, промышленности или армии труднее, чем создать психологию для психологов, и это требует большего таланта.

Э. Торндайк о Г. Мюнстерберге

**Гуго Мюнстерберг** (1863–1916) – выдающийся немецкий и американский психолог, основоположник американской судебной психологии. Был первопроходцем использования идей прикладной психологии в образовании, медицине и бизнесе.

*Основные труды:* «Психология свидетельских показаний» (1908 г.), «Психотерапия» (1909 г.), «Психология и учитель» (1911 г.), «Психология и промышленная эффективность» (1915 г.).

#### **Основные направления деятельности**

*Судебная психология:* профилактика преступности, использование гипноза в практике допроса подозреваемых, психологическое тестирование с целью определения виновности.

*Психотерапия:* оказание помощи пациенту при устранении негативных переживаний, неприятных мыслей, избавление его от привычек, мешающих жить.

*Педагогика:* использование психологических закономерностей в школьной практике.

*Индустриальная психология:* решение проблем профориентации (с использованием психодиагностических процедур), управления персоналом, повышения трудовой мотивации и производственной дисциплины, преодоления негативного влияния монотонного труда. Подбор работникам должностей, которые соответствуют их индивидуально-психологическим особенностям, в частности характерологическим и интеллектуальным.



**Мэри Паркер Фоллетт** (1868–1933) – социолог, общественный деятель, ученый-политолог, специалист в вопросах управления, первооткрыватель теорий организационного поведения и организаций.

*Интересы:* философия, политическая наука, педагогика, социальная психология.



*Основные труды:*

1. «Спикер Палаты представителей» («The Speakes of the House of Representatives») – 1918 г.

2. «Новое государство» («The New State») – 1918 г.

3. «Творческий опыт» («Creative Experience») – 1920 г.

Полный сборник трудов Фоллетт был опубликован в 1942 г. под названием «Динамическая администрация»: *Follett M.P. Dinamic Administration. N.Y., 1942.*

**Основные положения концепции Мэри Фоллетт**  
*«Интеграция» работающих*

Индивидуальность человека, принадлежащего к группе, складывается под воздействием взаимного социального общения. Человек не может иметь никаких прав отдельно от общества или независимо от общества или во вред обществ. Путем группового опыта индивидуум может достичь большего высвобождения своих собственных творческих сил.

*Проблемы «власти», «авторитета» и лидерства*

Роли босса и подчиненного создают барьеры, препятствующие распознаванию общности интересов. Лидерство должно основываться не на власти, а на взаимодействии лидера и последователя в контексте ситуации. Лидер должен убедить своих сотрудников в том, что им предстоит достичь не его цель, а общую цель, рожденную желанием и деятельностью группы.

*Закон ситуации*

Различные ситуации требуют различных типов знаний. Человек не должен отдавать приказы другому, а оба должны согласиться с тем, что требует ситуация.

*Участие рабочих в управлении*

«Прогрессивные» руководители должны развивать у рабочих чувство совместной ответственности. Сущность хороших человеческих отношений создаёт ощущение работы с кем-то, а не под чьим-либо руководством. Совместно применяемая власть есть содействие, а не принуждение.

*Идея конструктивного конфликта*

Конфликты – это «нормальный процесс» в деятельности организации, направленный на разрешение возникших проблем. Способы разрешения конфликтов:

- «доминирование» (победа одной из конфликтующих сторон над другой);
- «компромисс» (соглашение за счет взаимных уступок);

– «интеграция» (разложение на составные части мнений и интересов обеих сторон с тем, чтобы принять наиболее рациональный способ разрешения конфликта).

**Честер Бернارد** (1886–1961) – социолог.

*Наиболее известная работа:* «Функции администратора» (1938 г.).

По Ч. Бернardu, *организация* – это система сознательно скоординированных персональных действий или сил. Движущей творческой силой организации является *мораль лидерства*. Лидеры должны придерживаться определенного морального кодекса, демонстрировать высокую ответственность и должны быть способны сформировать соответствующую мораль у других.



### **Модель кооперативной системы Ч. Бернарда**

В центре системы находится *индивид*, имеющий свои собственные цели, желания и пр. Индивиды вступают в отношения друг с другом (т.е. в *кооперацию*) в рамках самостоятельного выбора кооперативной системы.

Деятельность системы характеризуется результативностью и эффективностью.

*Результативность* – это достижение цели кооперации. Система является результативной, если достигнута цель кооперации.

*Эффективность* связана с удовлетворением индивидуальных мотивов работников. В случае достижения цели с минимальными затратами и достаточно высокой степенью удовлетворенности система считается эффективной.

Конечные результаты деятельности организации зависят от *двух факторов*: от влияния внешней среды и от степени удовлетворенности своих работников.

Если система оказывается «неэффективной» и люди не достигли желаемых результатов, то они уходят из нее.

### **Типы организаций (по Ч. Бернardu):**

*Формальная* – это вид сотрудничества между людьми, которое является осознанным, преднамеренным и имеет определенные цели:

1) обеспечить выживание организации путем поддержания равновесия комплексного характера в непрерывно изменяющейся среде физических, биологических и социальных материалов, элементов и сил в пределах организации;

2) исследовать важнейшие силы, к которым должно быть применено урегулирование;

3) проанализировать функции исполнителей на всех уровнях управления и контроль над формальными организациями.

Возникает при наличии:

- людей, стремящихся к общению друг с другом;
- сознательного желания этих людей совместно трудиться;
- общей цели.

*Неформальная* – это совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей.

*Характеристики:* не имеет единой цели, создается на основе общих интересов и симпатий.

*Основные функции:* коммуникации, укрепление чувства личного торжества, самоуважения, независимости выбора и поддержание сплоченности.

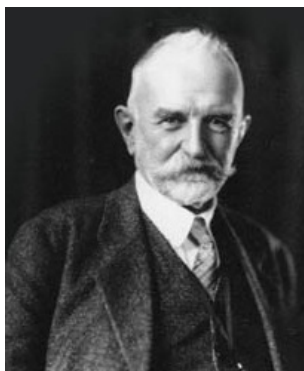
### **Функции руководства:**

1. *Обеспечение системы коммуникаций:* руководитель должен определить организационные обязанности, разъяснить линии власти и ответственности и рассмотреть как формальные, так и неофициальные средства коммуникаций.

2. *Развитие обеспечения необходимых персональных усилий:* приведение людей к отношениям сотрудничества и определение их вклада в организацию; вербовка и отбор такого персонала, который мог бы вносить наибольший вклад и который мог бы работать совместно.

3. *Формулирование и уточнение цели:* принятие решений и делегирование. Делегирование – это решение, включающее и результат и средства для его достижения. Результаты – это решения относительно разделения различных обязанностей и власти в пределах кооперативной системы таким образом, чтобы индивидуумы могли знать, сколько они вкладывают для достижения целей.

## 7.2. Хоторнские исследования и социализация менеджмента



**Джордж Элтон Мэйо** (1880–1949) – американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений».

*Основные труды:* «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933 г.), «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1945 г.).

Поводом для возникновения школы психологии и человеческих отношений послужил социальный и психологический эксперимент, проведенный группой Мэйо с целью исследования зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда. Исследования прошли в 4 этапа и охватили более 20 тыс. рабочих.



### *Первый этап*

*Цель:* определить влияние интенсивности освещения на производительность труда.

#### *Выводы:*

- освещение оказывает на производительность труда очень незначительное влияние;
- эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне сферы их контроля;
- трудно проводить исследования в больших группах.

### *Второй этап*

*Цель:* снизить текучесть кадров благодаря введению двух 10-минутных перерывов для отдыха.

*Вывод:* главное значение для роста производительности труда имеет то, какие отношения существуют у работниц между собой, а также между работницами и менеджерами. Так возник термин «человеческие отношения».

### *Третий этап*

*Цель:* совершенствование непосредственного руководства людьми и улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к своей работе.

*Вывод:* производительность труда каждого сотрудника в организации зависит как от самого работников, так и от трудового коллектива.

### *Четвёртый этап*

*Цель:* выявить воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда.

*Рабочая гипотеза:* рабочие, стремящиеся больше заработать, будут оказывать влияние на медленно работающих, чтобы они увеличивали производительность своего труда.

*Результат:* быстро работающие рабочие не стремились наращивать темп своей работы, чтобы не выходить за рамки, принятые группой, боясь вызвать неудовольствие других рабочих, а медленно работающие рабочие все-таки делали все возможное для увеличения производительности своего труда.

### **Основные научные открытия:**

- все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих отношений», с учетом «социального» и «психологического» факторов; сам производственный процесс и «чисто физические требования» к нему имеют относительно меньшее значение;
- важность взаимоотношений между рабочими и руководителями, признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе;

– возникновение понятия «хоторнский эффект» – повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата.

**Основные положения доктрины человеческих отношений:**

– система «взаимных связей и информации» должна, с одной стороны, информировать работников о деятельности и планах организации, а с другой – предоставлять руководству информацию о требованиях рабочих;

– каждое предприятие должно иметь штат «психологических советников», к которым рабочий может обратиться по любому вопросу;

– рабочие должны привлекаться к управлению производством через участие «в принятии решений» во время проведения деловых совещаний, обсуждения плана работы цеха, участка и др.;

– любая организация имеет неформальные группы, которые создаются в рамках формальной организации по причинам: наличия чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимозащиты, тесного общения и заинтересованности.

**Недостатки мэйоизма:**

– утрата специфики больших технологических и социальных систем;  
– взгляд на рабочего, как на фактор, которым можно манипулировать;  
– уход от решения сложных вопросов, социальных конфликтов, акцентирование внимания лишь на вопросах кооперации и сотрудничества;

– смешение целей и средств их достижения;

– отсутствие системного подхода к проблемам управления, в частности, неспособность построения научной теории о месте человека в организации;

– отсутствие внимания к вопросам самоуправления и самоорганизации рабочих в производстве;

– завышение уровня воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.

**Вопросы для размышления и контроля**

1. Каковы были сферы научных интересов и направления деятельности Г. Мюнстерберга?

2. В чем заключаются основные положения концепции М. Фоллетт?

3. Опишите модель кооперативной системы Ч. Бернарда

4. Какие типы организаций были выделены и описаны Ч. Бернардом?

5. Какие три функции руководства постулировал Бернард?

6. В чем состоит сущность «хоторнского эффекта»?

7. Что нового внесли «хоторнские исследования» в понимание мотивации?

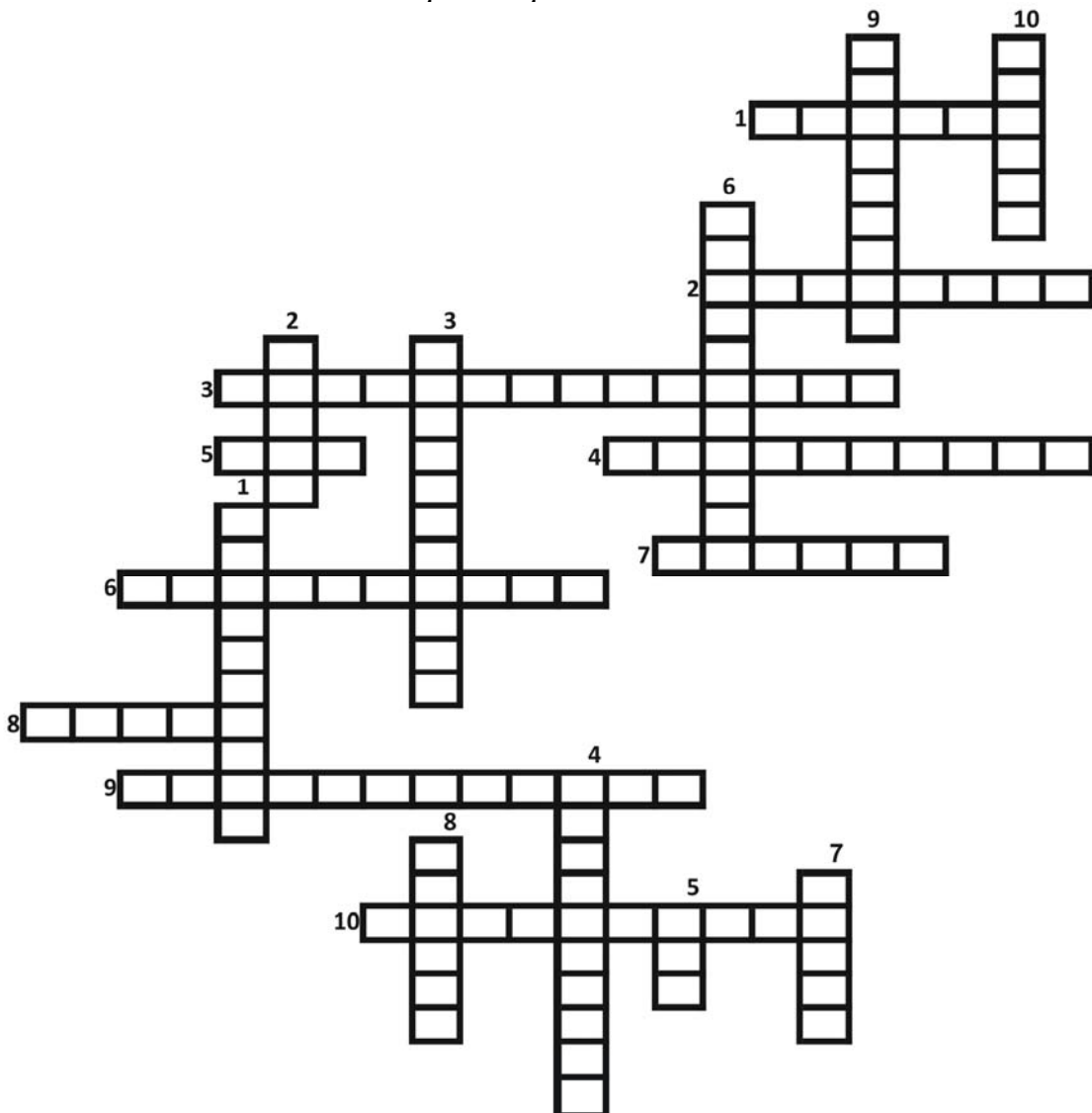
8. Чем различались подходы Ф. Тейлора и Э. Мэйо в исследовании индустриальных рабочих?

## Практические задания

### Темы рефератов

1. История становления и развития школы человеческих отношений.
2. М. Фоллетт и ее вклад в развитие менеджмента.
3. «Хоторнские» эксперименты. Ценность их результатов и выводов для современной теории и практики управления.
4. Бернард Ч.: связующее звено между административной теорией и школой человеческих отношений.
5. Взгляд на школу человеческих отношений в наши дни.

### Кроссворд № 7



## В о п р о с ы

### **По горизонтали:**

1. Итальянский инженер, экономист и социолог, один из основоположников теории элит, в основе которой лежит идея, что общество имеет пирамидальную структуру, на вершине которой находится элита – руководящий социальный слой, направляющий жизнь всего общества.

2. Автор книги «Менеджерская революция», основная мысль которой состоит в превращении менеджеров в профессиональную страту, а класс капиталистов практически вытесняется классом управляющих.

3. Как называется особая форма коллективного поведения, при которой работники сознательно ограничивают свою производительность труда, при выполнении служебных обязанностей не в полную силу используют свои физические и умственные способности?

4. Наука о структурах, порядке и отношениях, которая исторически сложилась на основе операций подсчёта, измерения и описания форм реальных объектов.

5. Французский экономист, сторонник свободной торговли и невмешательства государства в экономическую жизнь, один из авторов теории факторов производства; сформулировал так называемый закон рынка, полагая, что обмен продуктов автоматически ведёт к равновесию между куплей и продажей.

6. Как называется совокупность знаний из разных дисциплин, касающихся управления, социологии, экономики, права, психологии и др., которые использует специалист?

7. Кто является основоположником административной школы управления?

8. Предложил восемь принципов экономичности движений, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Ф. Джилбретта.

9. Форма государственного правления, при которой власть принадлежит знати; черты данной формы правления можно увидеть в некоторых государствах античности (Древний Рим, Спарта и т.д.) и в некоторых средневековых республиках Европы.

10. Какие эксперименты, проводившиеся в 1927–1932 гг., можно считать исходной точкой направления «человеческие отношения»?

### **По вертикали:**

1. Какой ученый различал «дисциплину ободряющую» и «дисциплину устрашающую»?

2. Автор концепции бюрократии, послужившей теоретической платформой менеджерской революции.

3. Метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий.

4. Как называются дистанционные отношения между работодателями и наемными работниками, рассматривающиеся как часть процесса децентрализации рабочей деятельности во времени и в пространстве?

5. В какой стране зародилось движение «научный менеджмент»?

6. Как по-гречески называлось искусство управления?

7. Российский и советский политический и государственный деятель мирового масштаба, создатель первого в мировой истории социалистического государства.

8. В какой стране зародились следующие методы управления: пожизненный найм работников, повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы?

9. Как называется специальная отрасль управления, занимающаяся разработкой новой продукции производства и сбыта товаров?

10. Что лежит в основе теории Джемса – Ланга?

### **Использованные литературные источники**

1. Василевский, А.И. История менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / А.И. Василевский. – М.: РУДН, 2005 – 264 с.

2. Семёнова, И.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семёнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2010. – 199с.

3. Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с. англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.: ил.

4. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2010. – 560с.

5. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004. – 239 с.

## Тема 8. ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

### Структура занятия

8.1. Истоки возникновения поведенческой школы. Бихевиоризм

8.2. Содержательные теории мотивации и их использование в практике управления

8.2.1. Теория иерархических потребностей Абрахама Маслоу

8.2.2. Теория ERG К. Альдерфера

8.2.3. Теория приобретённых потребностей Дэвида Макклелланда

8.2.4. Концепция двух факторов Фредерика Герцберга

8.3. Процессуальные теории мотивации

8.3.1. Теория ожидания

8.3.2. Теории постановки целей

8.3.3. Теория равенства (справедливости)

8.3.4. Модель Портера – Лоулера

8.4. Развитие теории лидерства. Модели поведения руководителя «X» и «Y» Дугласа Макгрегора

8.5. Концепция организационного поведения (теория социальной незрелости) Криса Арджириса

8.6. У. Оучи и теория «Z»

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 8.1. Истоки возникновения поведенческой школы

- резко возросшее число работников в системе управления;
- произошедшая глубокая дифференциация работников управления;
- появление профессиональных менеджеров;
- изменение характера управленческой деятельности.

*Бихевиоризм* – это направление психологии, изучающее не сознание, а поведение человека (животного), которое формируется в результате взаимодействия стимулов и реакций на них. *Основатель* – американский психолог *Джон Бродес Уотсон*. Человек в концепции бихевиоризма понимается, прежде всего, как реагирующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение.

*Теоретические положения*

Благодаря манипуляциям внешними стимулами можно формировать у человека разные черты поведения.

Связь «ситуация – реакция» характеризуется признаками:

- 1) исходный пункт – проблемная ситуация;
- 2) организм противостоит ей как целое;
- 3) он активно действует в поисках выбора;
- 4) выучивается путем упражнения.

*Два направления поведенческой школы*

*Первое* – направление межличностного поведения (*между членами коллектива*). Ориентация на психологию личности, социальную психологию, т.е. поведение отдельного человека.

*Второе* – направление группового поведения (*концепция людских ресурсов*). Ориентация на человеческие организации как системы взаимозависимых групп, имеющих сходные первичные и вторичные признаки.

Т а б л и ц а 8 . 1

Частичное сравнение теории взаимоотношений  
между членами коллектива и теории людских ресурсов

Концепция взаимоотношений между членами коллектива	Концепция людских ресурсов
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Людей нужно любить, уважать и рассматривать их как часть коллектива.</li><li>2. Основная обязанность руководителя состоит в том, чтобы убедить каждого работника в том, что он является частью коллектива.</li><li>3. Руководитель должен объяснить свои планы подчиненным и обсуждать с ними их цели. Он должен побуждать их к участию в процессе планирования и принятия решений по текущим вопросам.</li><li>4. В узких пределах отдельным лицам и группам должно быть разрешено самостоятельно определять и контролировать свои планы.</li><li>5. Участие подчиненных в процессе коммуникации и принятия решений поможет им удовлетворять свои потребности в проявлении инициативы и получении признания.</li><li>6. Высокое моральное состояние и меньшее сопротивление формальной власти могут привести к повышению производительности. Во всяком случае, они должны ослабить трения внутри организации и облегчить руководителям выполнение своих обязанностей</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Большинство людей хотят, чтобы их не только любили, уважали и нуждались в них, но и чтобы им давали возможность участвовать в осуществлении достойных целей.</li><li>2. Основной обязанностью руководителя является создание такой обстановки, при которой его подчиненные могут направить все свои таланты на достижение целей организации. При этом он должен стремиться к тому, чтобы раскрыть и применить на практике все свои творческие способности.</li><li>3. Руководитель должен обеспечить участие персонала в решении как очень важных, так и текущих вопросов. Действительно, чем более важным является решение, тем более энергичными должны быть попытки вовлечь подчиненных в их принятие.</li><li>4. Руководитель должен непрерывно стремиться к тому, чтобы подчиненные более широко прибегали к самостоятельному контролю и определению направлений своей деятельности, по мере того как они во все большей степени развивают и проявляют свои знания и способности.</li><li>5. По мере того как руководитель использует опыт, знания и творческие способности своих подчиненных, будет повышаться качество принимаемых решений и качество работы.</li><li>6. Удовлетворенность персонала работой ведет к повышению производительности и способствует ее росту при творческом подходе</li></ol>

## 8.2. Содержательные теории мотивации и их использование в практике управления

В основе *содержательных теорий мотивации* лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности.

### 8.2.1. Теория иерархических потребностей Абрахама Маслоу



**Абрахам Гарольд Маслоу** (1908–1970) – видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.

*Основные труды:* «Введение в теорию мотивации» (1943 г.), «Теория человеческой мотивации» (1943 г.), «Мотивация и личность» (1954 г.), «Религии, ценности и вершинные переживания» (1964 г.), «По направлению к психологии бытия» (1968 г.), «Мотивация и индивидуальность» (1970 г.), «Новые измерения человеческой природы» (1971 г.)

В соответствии с учением Маслоу человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий (рис. 8.1):

1) *физиологические потребности*, необходимые для выживания человека (потребности в пище, одежде, воде, воздухе, убежище и т.п.);

2) *потребности безопасности и уверенности в будущем*. Человек стремится находиться в безопасном состоянии, защищающем от страха, болезней и страданий. Уверенность в будущем приобретается за счет гарантированной занятости, приобретения страхового полиса, создания страхового потенциала путем получения достойного образования;

3) *потребности принадлежности и причастности* (социальные потребности). Человек стремится быть членом коллектива, участвовать в совместных мероприятиях. Он ищет внимания к себе, привязанности и поддержки, дружбы и любви;

4) *потребности признания и самоутверждения* (престижные потребности). Человек испытывает потребность в самоуважении, признании его личных достижений, служебном росте, уважении со стороны окружающих, лидерству в коллективе;

5) *потребности самовыражения* (духовные потребности). Человек стремится к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умения и навыков. Духовные потребности находят самовыражение через творчество, самореализацию личности.





Рис. 8.1. Пирамида иерархии человеческих потребностей А. Маслоу

### 8.2.2. Теория ERG Клейтона Альдерфера

**Альдерфер Клейтон Пол** – психолог из Йельского университета.

По мнению Альдерфера, людей заботят только три потребности:

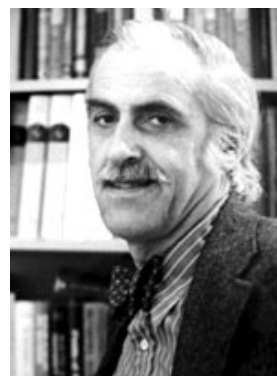
*E (existence)* экзистенциальные – потребности существования, то есть потребности, связанные с выживанием и воспроизводством человека;

*R (relatedness)* социальные – потребности причастности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми и за счет ощущения уважения с их стороны;

*G (growth)* развития – потребности личностного роста, например потребности в приобретении новых знаний и в самоуважении.

*Суть теории ERG:*

- группы потребностей расположены иерархически;
- движение от потребности к потребности может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз;
- в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень;
- наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании (рис. 8.2).



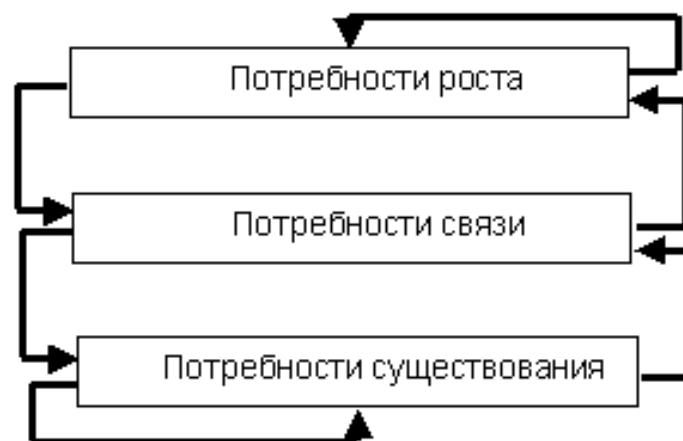


Рис. 8.2. Суть теории ERG

### 8.2.3. Теория приобретённых потребностей Дэвида Макклелланда

**Дэвид Кларенс Макклелланд** (1917–1998) – американский психолог и исследователь.

*Автор книг: «Общество достижений», «Мотивация и расширение человеческой свободы», «Мотивация экономических достижений».*

Потребности высших уровней являются приобретёнными под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. К ним относятся: потребность *власти, успеха и причастности* (табл. 8.2).

Т а б л и ц а 8 . 2

Потребности, по Д. Макклелланду

Группа потребностей	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Потребности достижения	Стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее	Обучение работников, высокая организация труда, постоянно определять результат работы
Потребность соучастия	Потребность соучастия	Чаще использовать методы одобрения, демонстрировать доброжелательность, установить работы связанные с активным взаимодействием с другими
Потребность властвовать	Стремление контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность	Руководящие должности, ответственная работа

*Потребность власти* выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с высокоразвитой *потребностью успеха* рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Таким образом, для результативного мотивирования людей с потребностью успеха необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы предоставить возможность проявить инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с ярко выраженной *потребностью причастности* заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Им будет интересна такая работа, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

В отличие от концепций Маслоу и Альдерфера, потребности, по Маклелланду, не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга.

#### 8.2.4. Концепция двух факторов Фредерика Герцберга

**Фредерик Ирвин Герцберг** (1923–2000) – американский психолог, автор двухфакторной модели мотивации и книги «Работа и природа человека».

Ф. Герцберг считал, что на *удовлетворенность* работой оказывают влияние *две группы факторов*:

– *гигиенические факторы*: заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия труда – освещенность, шум, воздух и т.п., отношения с коллегами и подчиненными, правила, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, статус;

– *мотивирующие факторы*: потребность в достижении цели и признании, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста.



Концепция мотивации во многом сходна с теорией потребностей А. Маслоу. Гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем (по А. Маслоу), а его мотивирующие факторы – потребностям высших уровней (по Маслоу). Однако их взгляды расходятся относительно гигиенических факторов. А. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовлетворить свои физиологические потребности. Ф. Герцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Ф. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

### 8.3. Процессуальные теории мотивации

#### 8.3.1. Теория ожидания

Теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс, получили название *процессуальных теорий мотивации* (рис. 8.3).

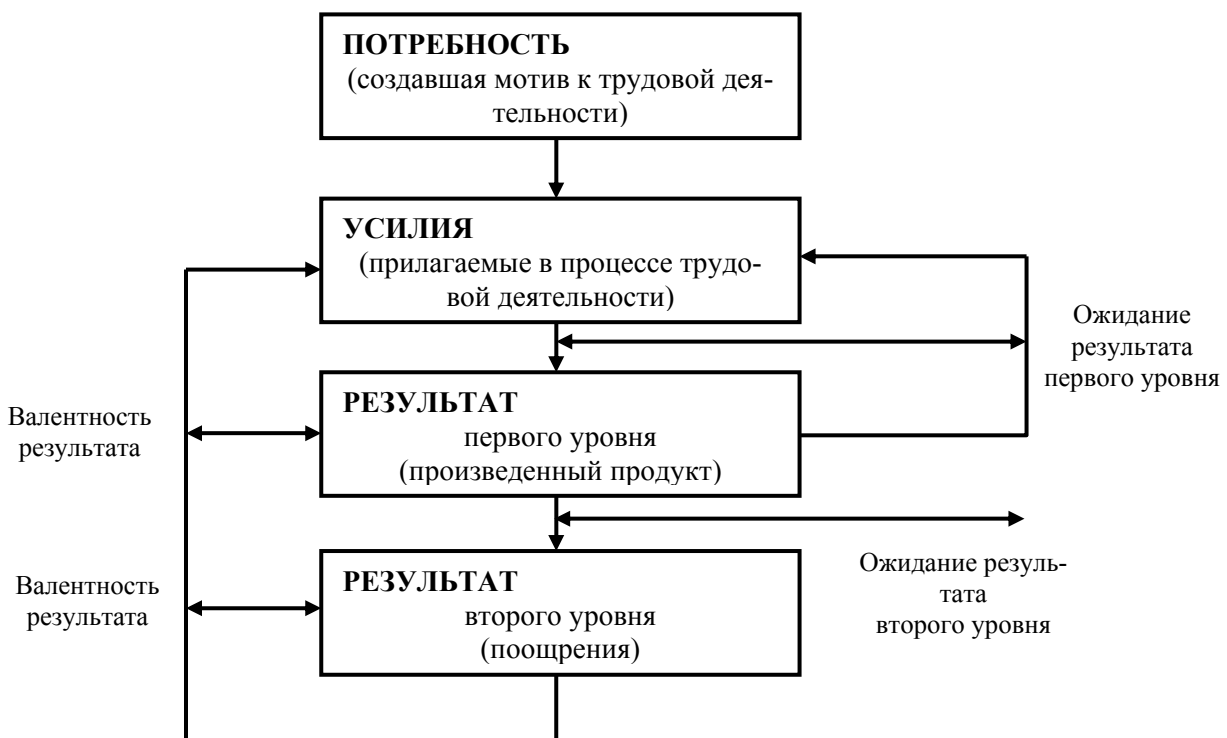


Рис. 8.3. Мотивационный процесс согласно теории ожидания

*Исследователи: Курт Левин, В. Врум, Э. Лоулер.*

Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие трех блоков: *усилия; исполнение; результат.*

*Теория ожидания рассматривает:*

- ожидание в отношении затрат труда – результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- ожидание в отношении результатов – вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты;
- валентность – приоритеты для человека тех или иных результатов. (относительное удовлетворение или неудовлетворение полученным вознаграждением).

В практической деятельности организаций руководство должно проводить сопоставление возможного вознаграждения с потребностями отдельных сотрудников и добиваться их соответствия.

### 8.3.2. Теория постановки целей

Ведущим разработчиком данной теории является *Эдвин Лок*, опубликовавший в 1968 г. статью «О теории мотивирования и стимулирования целями».

Значительный вклад в разработку этой теории внесли: *Т. Райен* и *Г. Латэм*.

*Суть теории:* человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремится, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

На цель и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывают влияние *четыре фактора:*

- 1) сложность цели;
- 2) специфичность цели;
- 3) приемлемость цели;
- 4) приверженность цели.

*Трудности практической реализации:*

- различная степень целевой ориентации людей;
- непонятно, кто должен ставить цели: руководитель или группа;
- отсутствует четкая связь между удовлетворенностью человека и повышением уровня и качества исполнения работы;
- не определены способы сочетания индивидуальных целей с групповыми;
- не определён механизм стимулирования: по конечным результатам работы или за конкретно проделанную работу.

### 8.3.3. Теория равенства (справедливости)

*Суть:* в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученным другими людьми.

Комментарии: Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями или даже их увеличит.

*Возможные реакции человека на состояние неравенства:*

- при недостаточном вознаграждении человек снижает интенсивность и качество труда;
- человек может потребовать увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе;
- человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т.е. что оплата соответствует его возможностям;
- человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия;
- человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств;
- человек может перейти в другое подразделение или же совсем уйти из организации.

### 8.3.4. Модель Портера – Лоулера

– Двое исследователей – Лайман Портер и Эдвард Лоулер – разработали модель, включив в неё пять переменных величин:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- уровень удовлетворенности.

*Суть:* чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения (рис. 8.4).

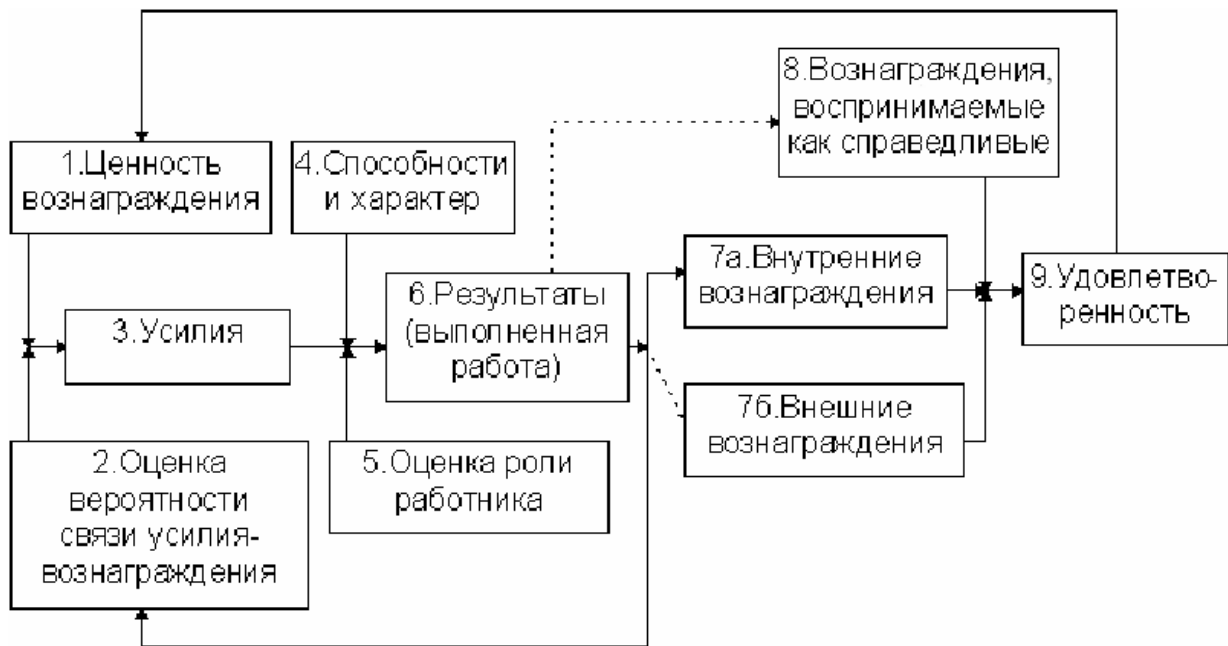


Рис. 8.4. Модель Портера – Лоулера

#### 8.4. Развитие теории лидерства. Модели поведения руководителя «Х» и «У» Дугласа Макгрегора (1906–1964)

**Дуглас Макгрегор** (1906–1964) – американский социальный психолог. *Основная работа:* «Человеческая сторона предприятия» (1960 г.)

*Причины низкой практической отдачи от менеджеров:*

- слабое развитие менеджмента, непонимание им своей политики и практики, природы стоящих перед ним задач;
- непонимание потенциальных возможностей человеческих ресурсов;
- отсутствие организационного климата, направленного на создание условий для роста человека в организации.



*Лидерство*, по Макгрегору, – это определенное социальное отношение, определяемое 4 переменными:

- 1) характеристикой лидера;
- 2) характеристикой его последователей (потребности, позиции и др.);
- 3) характеристикой организации, в которой он работает (цель, задачи, структура организации);
- 4) политической, экономической и социальной средой.

## Теории поведения руководителей «X» и «Y»

### *Основные положения теории «X»:*

- люди не любят трудиться и по возможности избегают любой работы;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, страх, угрозу наказания и контроль;
- люди предпочитают, чтобы ими руководили, «их направляли» и избегают всякой ответственности;
- люди стремятся быть защищенными, «нуждаются в безопасности существования».

### *Основные положения теории «Y»:*

- для людей труд является естественным процессом, и они берут на себя ответственность при выполнении различных функций;
- люди стремятся к творческому решению возникающих проблем, однако при этом их творческий потенциал используется лишь частично;
- стремясь к достижению поставленных целей, люди используют самоуправление и самоконтроль;
- имея возможность приобщиться к достижению поставленных целей, люди рассматривают это как вознаграждение.

## Стили руководства в свете теорий «X» и «Y»

### *Теория «X»*

Руководитель, сосредоточенный на работе (*автократный* стиль руководства):

- не принимает во внимание способности исполнителей,
- централизует полномочия и не допускает подчиненных к процессу принятия решений,
- жестко регламентирует правила выполнения различных операций, процедур и поведение сотрудников;
- стремится к непосредственному руководству работой подчиненных, часто оказывает на них психологическое давление.

### *Теория «Y»*

Руководитель, сосредоточенный на человеке (*демократичный* стиль руководства):

- не навязывает свою волю подчиненным, а стремится воздействовать на них через влияние на потребности более высокого уровня (потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения).
- подчиненные привлекаются к процессу принятия решений, им предоставляется широкая свобода в выполнении заданий;
- частота осуществления контроля за их деятельностью снижается;
- ставятся более общие цели и на более продолжительное время.



## 8.5. Концепция организационного поведения (теория социальной незрелости)

К. Арджириса

Крис Арджирис – американский психолог.

*Автор книг:* «Возможности применения организационной социологии», «Теория и метод вмешательства», «Управление и организационное развитие», «Организация и поведение».

*Теория социальной незрелости*

*Качества незрелого человека*

1. Пассивность. По мере созревания развивается активность.

2. Зависимость от других. Ребенок находится в зависимости от родителей и, по мере достижения зрелости, он становится все более независимым, все более твердо стоящим на своих ногах и все меньше думающим о помощи родителей.

3. Небольшое число схем поведения. При созревании же у вас развивается способность вести себя самым различным образом.

4. Поверхностные интересы, число которых невелико. Признак зрелости – устойчивые, глубокие и многочисленные интересы.

5. Краткосрочность перспектив. Признак зрелости, когда ваша перспектива носит долгосрочный характер. Вы планируете на следующий день, неделю и еще неделю вперед.

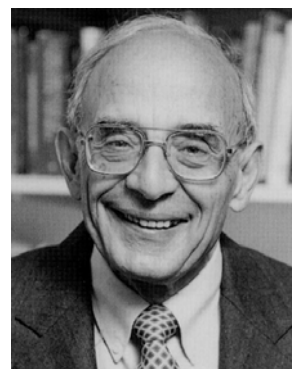
6. Подчиненное положение, ощущение, что вы хуже других. Признак зрелости, когда вы становитесь равным с другими или превосходящим их.

7. Нехватка чувства самоотчета. Незрелый человек думает только о себе. Когда вы становитесь зрелым, вы большую часть времени думаете о других.

*Особенности управления незрелыми работниками:*

«Незрелый человек – это тот, кто не делает свою работу, пока его не заставят. Если вы менеджер, а ваши подчиненные люди незрелые, то вам надо затратить много времени, присматривая за тем, как они работают, потому что, если рядом нет лидера, то они работают не так хорошо, как должны.

Нормальным рабочим надо давать работу, где больше содержания. ...Даром человека является его способность мыслить, а не только работать руками. Работу надо проектировать так, чтобы она была более широкой, чтобы в ней было больше содержания, и она требовала бы работы головой. Тогда вы заставите работников думать, и вы увидите, как увеличится их производительность» (Крис Арджирис).



## 8.6. У. Оучи и теория «Z»

Теория «Z» разработана в 1981 г. американским профессором У. Оучи на основе японского опыта управления в дополнение к теориям «X» и «Y» Д. Макгрегора.

*Отличительная черта* теории – обоснование коллективистских принципов мотивации.

*Суть теории «Z»:* мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия солидарности преданности коллективу и общим целям.

*Основные идеи теории «Z»:*

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна осуществляться постоянная ротация кадров и должно быть организовано постоянное самообразование;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек – основа любого коллектива; именно он обеспечивает успешную деятельность предприятия.

### **Вопросы для размышления и контроля**

1. Что предопределило возникновение поведенческой школы?
2. В чем суть теории иерархических потребностей Абрахама Маслоу?
3. Какие основные группы потребностей выделял в своей теории Клейтон Альдерфер?
4. Назовите отличительные особенности концепций А. Маслоу, К. Альдерфера и теории Д. Макклелланда.
5. Опишите двухфакторную модель мотивации Фредерика Герцберга.
6. В чем наблюдаются сходства и отличия между теорией ожидания Курта Левина и теорией равенства (справедливости) Стейси Адамс?

7. Какие факторы оказывают влияние на цель и готовность человека затрачивать на её достижение определенные усилия в теории постановки целей Т. Райен и Г. Латэм?

8. Опишите основные положения теорий «X» и «Y» Дугласа Макгрегора.

9. Дайте определение «зрелости» работника, по Арджирису?

10. Кто, по мнению Арджириса, препятствует «созреванию» людей?

11. Охарактеризуйте качества, которыми должна обладать работа?

12. Каковы основные идеи теории «Z» У. Оучи?

*Практические задания:*

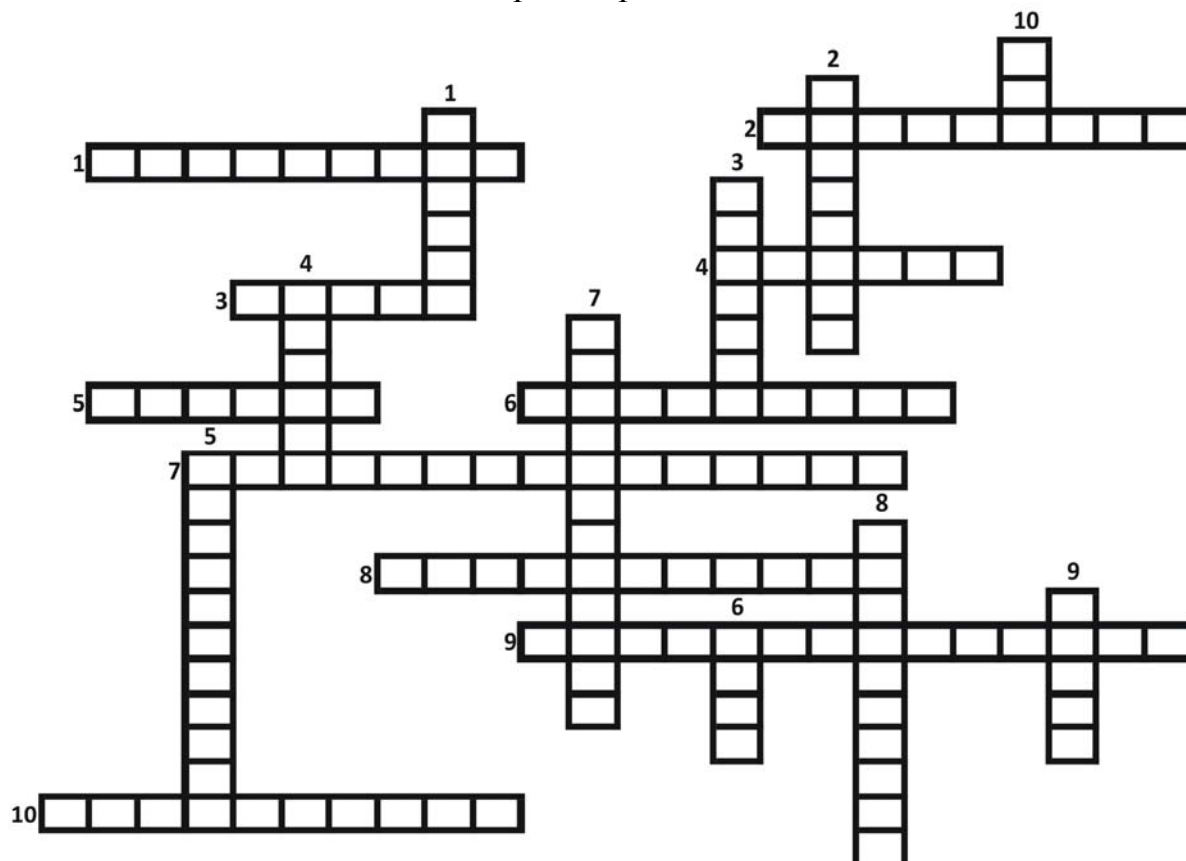
*Темы рефератов*

1. Определение общего (взаимодополняющего) в теориях мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора.

2. Социальная психология и исследование человеческих отношений в теории организации (Макс Вебер, Ренсис Ликерт, Крис Арджирис).

3. Концепция организационного поведения (теория социальной незрелости) К. Арджириса.

### Кроссворд № 8



## В о п р о с ы

### По горизонтали:

1. Автор модели поведения руководителя «X» и «Y».
2. Школа науки управления в своих исследованиях опирается на три методологических подхода – ....., процессный и ситуационный, которые сформировались на основе эмпирического подхода.
3. Немецкий психолог и философ, считается одним из пионеров дифференциальной психологии и психологии личности.
4. В каком древнем государстве впервые в мировой истории возникла система единого национального государства и управления им единодержавцем?
5. основоположник административной школы, французский администратор и предприниматель, его обычно называют отцом современной теории управления.
6. Основателем теории ..... (справедливости) является С. Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории.
7. Пятая управленческая революция (конец XIX – начало XX в.), теоретической платформой которой послужила концепция рациональной бюрократии.
8. По Файолю, это одна из важнейших функций руководителя, которая включает в себя искусство вести за собой в сочетании с целью привести организацию в движение.
9. Четвертая управленческая революция (XVII – XVIII вв.), основой которой явилось отделение управленцев от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления.
10. Ч. Барнард, основной научный вклад которого заключается в выполненном им анализе целей организации и роли ее руководителя, различал два типа организаций: ..... и неформальную.

### По вертикали:

1. В каком городе на заводе компании «Вестерн Электрик» проводил свой эксперимент по исследованию и социализации менеджмента Джорж Элтон Мэйо.
2. А. Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей (40-е гг. XX в.), получившей название «..... потребностей».
3. Индустриальный инженер, предприниматель, писатель разработавший «Двенадцать принципов производительности».
4. основоположник школы научного управления.
5. Направление психологии (психология поведения), возникшее в конце XIX – начале XX вв. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных.

6. Шотландский экономист, философ-этик, один из основоположников современной экономической теории, автор работы «Исследование о природе и причинах богатства народов».

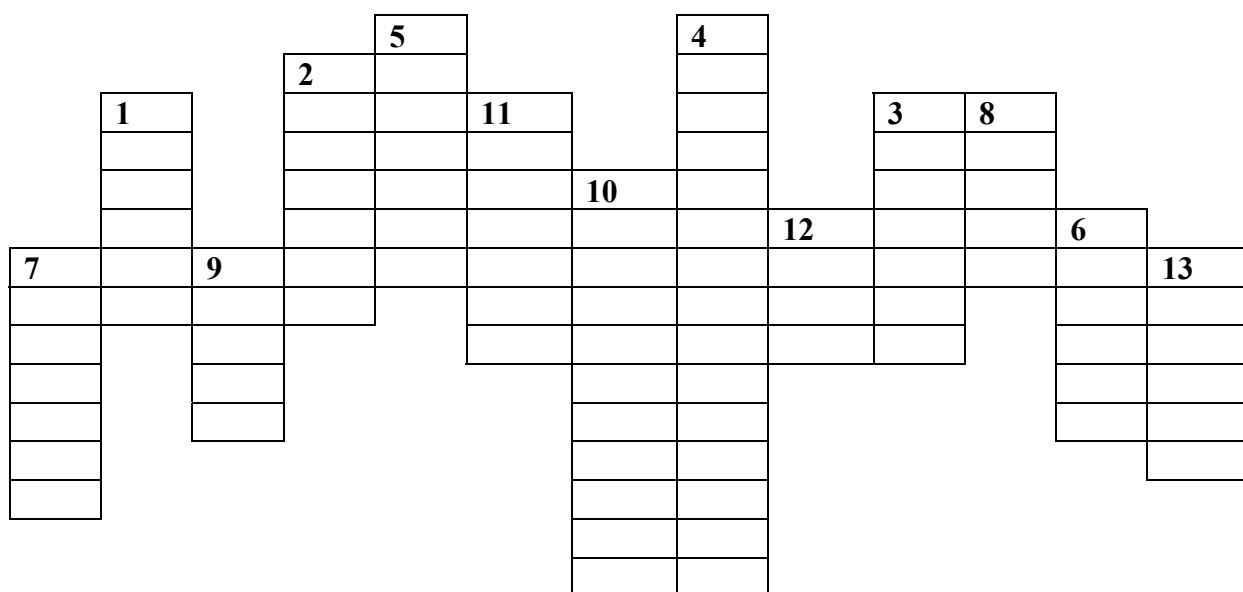
7. По Файолю, одна из важнейших функций руководителя, требующая прогнозирования событий и построения на основе этого прогноза действующей программы.

8. Теория ERG К. Альдерфера состоит из трех групп потребностей: экзистенциальные, ..., развития.

9. Система власти и управления какой древней цивилизации нашла отражение в таких литературных сочинениях как «Махабрата», «Бхагавадгита», «Манусмирита»?

10. Возникновение и развитие какой древней цивилизации имело 3 периода: царский, республиканский, императорский.

*Кроссворд  
(повторение пройденного)*



**В о п р о с ы**

1. Кто считается отцом научного менеджмента?
2. Кто из последователей Ф.Тейлора сформулировал «Принципы экономичности движений»?
3. Кто является автором 12 принципов производительности труда?
4. Один из двенадцати принципов производительности Гаррингтона Эмерсона, указывающий на необходимость организации предварительного планирования и точнейшего повседневного выполнения составленных планов, называется .....
5. Кто из представителей школы психологии и человеческих отношений сконструировал теоретическую модель кооперативной системы, деятель-

ность которой характеризуется наличием цели, результативностью и эффективностью?

6. Кто из исследователей теории и практики управления сформулировал 14 принципов управления, которые применимы в первую очередь к деятельности высшего управленческого звена?

7. Один из принципов управления, сформулированных Анри Файолем, описывая который, он говорил: «место – для всего и все – на своем месте».

8. Кто из представителей классической школы управления сформулировал принципы построения формальной организации?

9. Представитель классической школы управления, чей вклад в развитие управленческой мысли состоит в разработке теории бюрократического построения организации.

10. Кто из представителей школы психологии и человеческих отношений является автором работы: «Психология и промышленная эффективность»?

11. Кому из представителей школы психологии и человеческих отношений принадлежит идея конструктивного конфликта?

12. С чьим именем связаны хоторнские эксперименты и исследования?

13. Американский менеджер и промышленник. Был президентом «Ford Motor Company» и председателем правления корпорации «Chrysler». Его «Автобиографию» (в русском переводе – «Карьера менеджера») можно считать учебником по антикризисному управлению.

### **Использованные литературные источники**

1. Василевский, А.И. История менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / А.И. Василевский. – М.: РУДН, 2005 – 264 с.

2. Семёнова, И.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семёнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 199 с.

3. Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с. англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.

4. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2010. – 560 с.

5. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004. – 239 с.

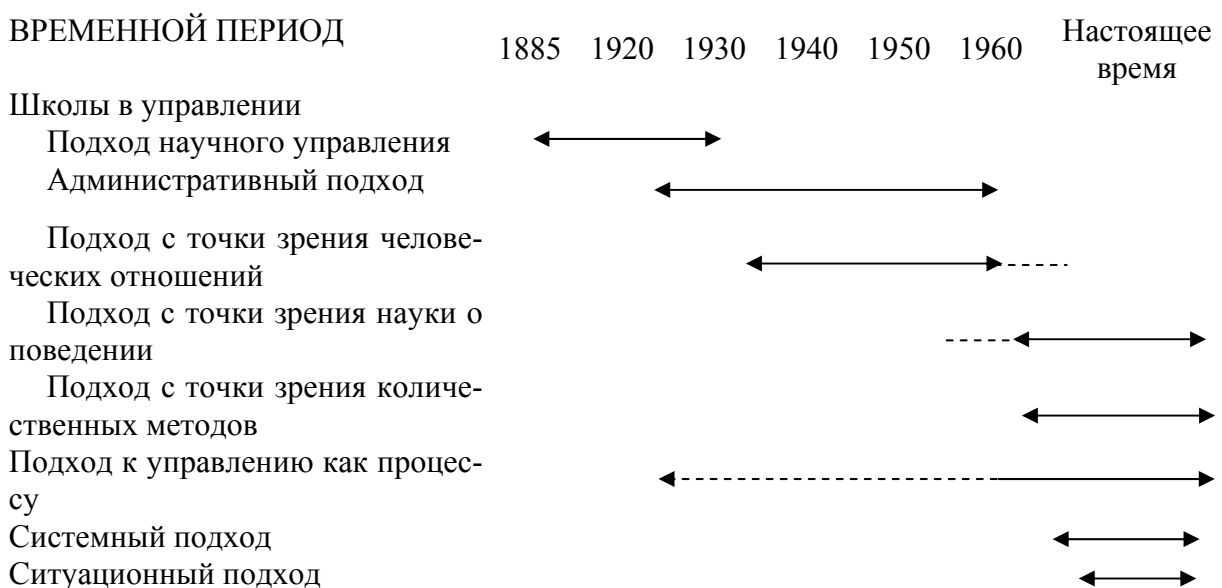
## Тема 9. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ (КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ШКОЛЫ)

### Структура занятия

- 9.1. Методологические основы школы науки управления
- 9.2. Системный подход
- 9.3. Процессный подход
- 9.4. Ситуационный подход
- 9.5. Системный анализ и математические методы в управлении
- Вопросы для размышления и контроля
- Практические задания
- Использованные литературные источники

Развитие управления как научной дисциплины не представляло собой серию последовательных шагов вперёд. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. К настоящему времени известны *четыре важнейших подхода*, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления

### Эволюция управления как науки



1. *Подход с позиций выделения различных школ в управлении* включает в себе фактически четыре разных подхода.

- школу научного управления;
- школу административного управления;
- школу человеческих отношений и науки о поведении;
- школу науки управления, или количественных методов.

2. *Процессный подход* рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

3. *Системный подход* подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

4. *Ситуационный подход* концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

### Школы управления: методы и принципы их формирования (по М.Х. Мескону)

<b>I. Школа научного управления (1885–1920)</b>
1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и их обучение
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда
5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы
<b>II. Классическая школа управления (1920–1950)</b>
1. Развитие принципов управления
2. Описание функций управления
3. Систематизированный подход к управлению всей организации
<b>III. Школа человеческих отношений (1930–1950) и школа поведенческих наук (1950– по наст. время)</b>
1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом
<b>IV. Школа науки управления (1950 – по наст время)</b>
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

### 9.1. Методологические основы школы науки управления (с 1950 г. по настоящее время)

Формирование школы науки управления (с 1950 г. по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследования операций.

*Отличительные особенности:*

– использование в управлении математики, статистики, инженерных наук и количественных методов;



- замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями;
- исследование операций и математических моделей применительно к решению управленческих проблем;
- рассмотрение управления как логического процесса, который может быть описан математическим языком.

Наиболее известными представителями этой школы являются *Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган*.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. *Модель* – форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложностей. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

### **Основные этапы построения модели**

1. Уточнение постановки задачи.
2. Формулирование законов, связывающих основные параметры объекта.
3. Запись в математических выражениях сформулированных закономерностей.
4. Исследование модели на основе сопоставления фактических показателей деятельности с расчетными по модели (теоретический и / или экспериментальный анализ).
5. Накопление данных об изучаемом объекте и корректировка модели с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т.п.
6. Применение модели для решения задач управления объектом.
7. Развитие и совершенствование модели.

При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов.

В дальнейшем в школе сформировалась *теория принятия решений*. В настоящее время исследования в области управленческих решений направлены на разработку:

- методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях;
- алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
- количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений.

Школа науки управления в своих исследованиях опирается на три методологических подхода – *системный*, *процессный* и *ситуационный*, которые сформировались на основе эмпирического подхода.

## 9.2. Системный подход

Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов (рис. 9.1). Например: машина, компьютер, телевизор. Все организации являются системами.

*Системой* является множество составляющих единство элементов, связей и взаимодействий между ними и внешней средой, образующие присущую данной системе целостность, качественную определенность и целенаправленность.



Рис. 9.1. Системный взгляд на организацию

Первоначально теория систем применялась в точных науках и в технике. В управлении теория систем стала применяться в конце 1950-х гг., что явилось значительным успехом школы науки управления.

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой считается *Людвиг фон Берталанфи* (1901–1971).

### Содержание системного подхода:

- четкое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах с использованием *сравнительного анализа и выбора альтернативных путей* при достижении поставленных целей;

– широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности на основе количественной оценки целей, методов и средств их достижения.

### **Характерные признаки системы**

*Элемент* – неделимый далее (в данной системе, при данном способе рассмотрения и анализа) компонент сложных объектов, явлений, процессов.

*Подсистема* – компоненты более крупные, чем элементы, но более детальные, чем система в целом, способные выполнять относительно независимые функции и имеющие подцели, направленные на достижение общей цели системы.

*Структура* – относительно устойчивая фиксация связей между элементами системы. Структура отражает наиболее существенные взаимоотношения между элементами, компонентами, подсистемами, которые мало меняются при изменении в системе и обеспечивают совместимость элементов и связи между ними.

Организации состоят из нескольких взаимозависимых *подсистем*. Так, производственная организация имеет социальную и техническую подсистемы. Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Так как все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы (отдельного отдела или работника) может повлиять на систему в целом.

Понимание организации предшествующими школами отличается от взглядов на нее школы науки управления. Ранние школы рассматривали только отдельные подсистемы организации. Так, школа человеческих отношений занималась преимущественно социальной подсистемой, школа научного управления – техническими подсистемами. Эти школы не могли определить все составляющие элементы организации. Ни одна из ранних школ не понимала значения влияния внешней среды на организацию, которая зачастую оказывает решающее значение на результаты ее деятельности.

Так же, как и предшествующие школы, теория социальных систем уделяет большое внимание формализации процедур, укреплению трудовой дисциплины, регламентации рутинных процессов.

### **9.3. Процессный подход**

Как концепция управленческой мысли, процессный подход был впервые предложен классической (административной) школой управления, которая сформулировала и описала содержание функций управления как не зависящих друг от друга. Процессный подход с позиций школы науки управления рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Мескон дает следующее определение процессного подхода: «Процессный подход к управлению – подход... основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций»<sup>3</sup>. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Автором концепции процессного подхода является А. Файоль, который считал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Другие авторы разработали иные перечни функций, включающие, например: *планирование, организацию, распорядительство, мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок*.

Процессный подход основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выделяют четыре функции управления, в том числе: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

*Функция планирования* предполагает решение того, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

*Функция организации* предполагает формирование рациональной оргструктуры фирмы для достижения поставленных целей с минимумом затрат.

Задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с их обязанностями и поставленным планом. Для того чтобы мотивировать своих работников трудиться эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле их потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

*Функция контроля* заключается в выявлении соответствия целей и результатов, итогов и планов, а также выявлении причин и виновников их невыполнения и масштабов отклонений.

## 9.4. Ситуационный подход

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых *Т. Бернса и Г. Сталкера*, которое они провели на 20 фирмах, производящих машиностроительную продукцию, электронное

---

<sup>3</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 71.

оборудование, искусственный шелк и др. Они рассмотрели работу этих фирм в *стабильных* и *меняющихся* условиях и пришли к выводу, что для каждого типа условий характерна своя организационная структура управления: для *стабильных* условий – «механическая» структура, а для *изменяющихся* условий – «органическая» структура<sup>4</sup>. «Механическая» структура основана на глубоком разделении труда и широком применении регламентирующих документов. Для «органической» структуры свойственно изменение целей, задач и пр., в зависимости от меняющейся обстановки, ситуации.

*Ситуационный подход* пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на *ситуационных* различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации

Сущность ситуационного подхода заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время. Рассмотрение конкретной ситуации позволяет руководителю подобрать наилучшие способы и методы достижения целей

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные *внутренние и внешние переменные* (факторы), влияющие на организацию. Различные авторы называют огромное количество переменных, от которых зависит эффективность работы организации.

### **Внутренние и внешние переменные, влияющие на организацию**

Основные *внутренние переменные* организации – это ситуационные факторы, действующие внутри организации (цели, задачи, структура, техника и технология, люди). Внутренние переменные являются результатом управленческих решений, принятых людьми, создавшими организацию.

*Внешние переменные* – это факторы, находящиеся вне организации, которые оказывают серьезное влияние на ее успех.

*Группы:*

– *переменные прямого воздействия* – поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты, законы и государственные органы;

– *переменные косвенного воздействия* – состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные факторы (жизненные установки, традиции, обычаи и др.), политические факторы, международные события.

---

<sup>4</sup> Burns T., Stalker G. The Management of Innovation. L., 1961.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. Факторы косвенного воздействия не оказывают немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, их следует учитывать. Степень их влияния определяется сферой деятельности и внутренними возможностями организации.

*Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.*

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, – как положительные, так и отрицательные, – от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Школа науки управления установила, что все переменные (факторы) как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение в одной из них вызывает изменения во всех других.

## 9.5. Системный анализ и математические методы в управлении

*«Системный анализ – это исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения (там, где возможно), затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также*

путем формулирования дополнительных альтернатив, если рассматриваемые не достаточны»<sup>5</sup>.

*Исследователи в данной области:*

- А. Каунот (французский экономист);
- В.С. Джевонс (последователь теории предельной полезности);
- Ф.Г. Эджуорт и В. Парето (математические модели предпочтений потребителей);
- В.К. Дмитриев (российский экономист–математик);
- Д.Е. Слуцкий (теория вероятностей и математической статистики);
- Г.А. Фельдман (экономико-математические методы);
- Л.В. Канторович (разработка специального метода разрешающих множителей);
- В.В. Новожилов (разработка теории оптимального планирования социалистической экономики);
- С.Г. Струмилин, А.Л. Лурье (рационализация транспортных перевозок).

*Сферы применения:*

- исследование процессов принятия решений на основе математических методов и с помощью электронно-вычислительной техники;
- распределение ресурсов между различными потребителями, управление запасами (материальными, финансовыми и др.);
- управление транспортными потоками (в городах, на предприятии);
- оптимизация графика движения в аэропортах;
- оптимизация производственной программы предприятия, распределение расходов на рекламу различных видов продукции, распределение оборудования и трудовых ресурсов для производства различной продукции на промышленном предприятии;
- выбор оптимальной стратегии поведения и др.

Системный анализ является основой прогнозирования. Первоначально школа науки управления занималась прогнозированием отдельных явлений, объектов, факторов. В настоящее время большое внимание уделяется теоретической разработке различных прогнозирующих систем. Созданы модели планирования, программирования и разработки бюджета, модели прогнозирования научно-технического и экономического развития, модели прогнозирования и оценки для управления разработками и др.

Начиная с 1950-х гг. и по настоящее время математические методы получили широкое распространение в экономических исследованиях.

### **Вопросы для размышления и контроля**

1. Назовите в хронологической последовательности известные Вам школы в управлении. Каковы основные методы и принципы их формирования?
2. Каковы отличительные особенности школы науки управления?

---

<sup>5</sup> Гвишиани Д.М. Организация управления. М.: Наука, 1972. С. 459.

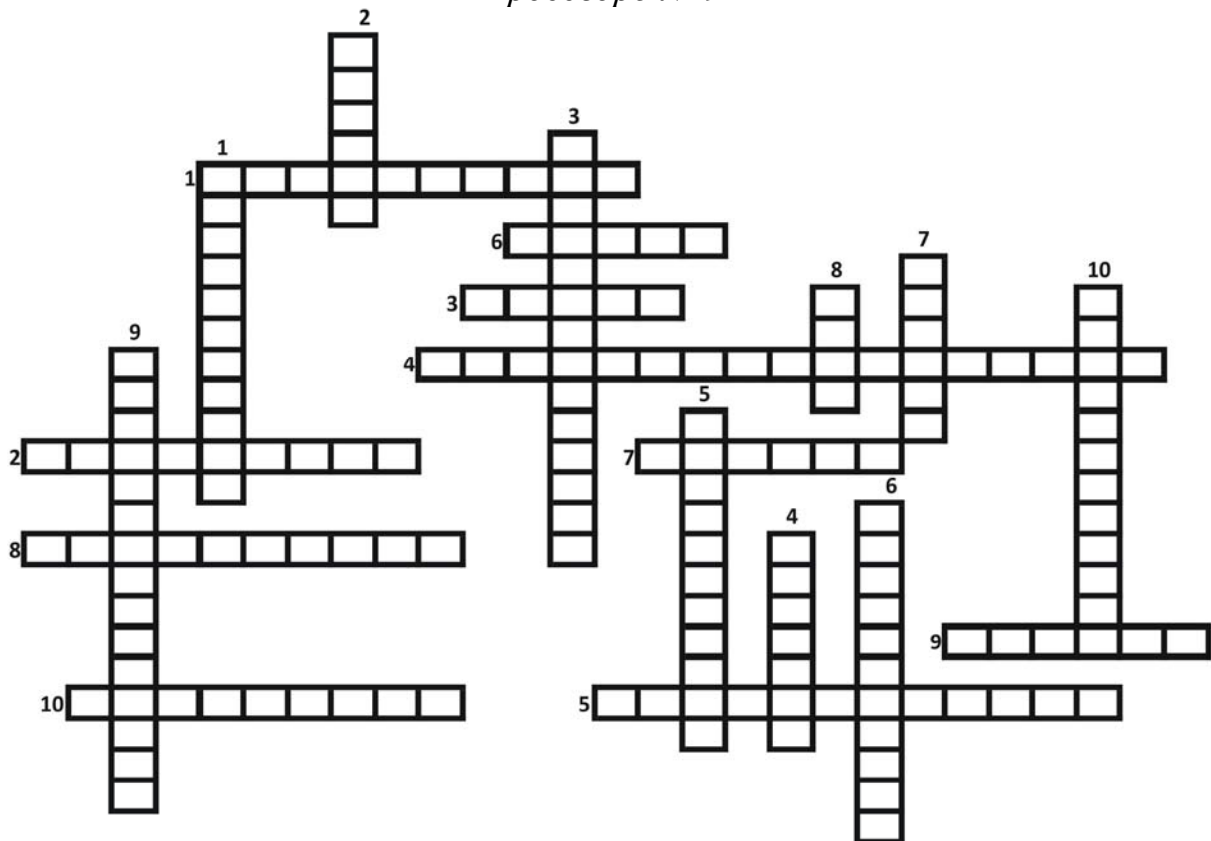
3. В чем суть и отличительные особенности системного подхода в управлении?
4. Каковы характерные признаки системы?
5. В чем состоит основная концепция процессного подхода?
6. В чем заключается сущность ситуационного подхода?
7. Каковы сферы применения системного анализа?

### Практические задания

#### Темы рефератов

1. Организации: структура и композиция. Л. Гулик, Л. Урвик, Р. Девис.
2. У. Эдвардс Деминг – создатель концепции тотального управления качеством.
3. Идеи об управлении качеством Дж. М. Джурана.
4. П. Дракер: управление по целям и другие идеи знаменитого теоретика менеджмента.
5. BSC – Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана.
6. Развитие принципов системного и ситуационного подходов в трудах Э. Атоса, Р. Паскаля, Т. Питерса и Р. Уотермена.

#### Кроссворд № 9





## В о п р о с ы

### **По горизонтали:**

1. Что, по мнению Э. Мэйо, называется «невидимой рукой», способной в современном обществе обеспечить экономическое существование и сотрудничество людей?
2. Что, по мнению Ч. Барнарда, является движущей, созидательной силой в каждой организации?
3. Какое понятие лежит в основе теории мотивации В. Врума?
4. Какой термин намеренно употребляет А. Файоль вместо «менеджмента»?
5. Какая функция управления, по мнению А. Файоля, определяет цели деятельности, необходимые для данного средства, а также разрабатывает методы, наиболее эффективные в конкретных условиях?
6. Одно из древнейших подразделений римского населения, при котором деление основывалось на родстве, и господствовали при таком устройстве патрицианские роды.
7. Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»?
8. Назовите имя древнегреческого философа, считавшего, что при любом государственном устройстве проявляются два звена – высшее и низшее?
9. Американский социолог, профессор Гарвардского университета, основатель модели, включающей три основных элемента: задания, взаимодействие и установки.
10. Необходимое свойство любой организации, способствующее связи составляющих ее элементов, определяющее существование ее как целого и ее качественные особенности.

### **По вертикали:**

1. Как называлось большое предприятие, возникшее впервые в Европе в XIV веке, где в основном применялся ручной труд наемных рабочих и широко использовалось разделение труда?
2. Лидер отечественной науки управления в 20-е гг. XX вв, продолжатель идей Ф. Тейлора.
3. Название управленческой революции, которая связана с зарождением капитализма, а ее результатом стало отделение управленцев от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления.
4. Кто в России разрабатывал методы сближения интересов работников и работодателя на основе теории Д. Макгрегора?
5. Какая концепция бюрократии послужила теоретической платформой менеджерской революции?

6. Подход к изучению организационно-экономического поведения людей, главная задача которого – идентификация и анализ движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми в организационной среде.

7. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной, школы управления?

8. Назовите автора книги «Теория моральных чувств».

9. Человек, зарабатывающий капитал своими руками, своим трудом.

10. Какой термин был предложен в 1903 г. немецким психологом В. Штерном и обозначает отрасль психологии, предметом которой явилось приложение психологии к решению практических вопросов, в основном связанных с трудовой деятельностью человека?

### **Использованные литературные источники**

1. Василевский, А.И. История менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / А.И. Василевский. – М.: РУДН, 2005 – 264 с.

2. Семёнова, И.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семёнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 199с.

3. Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.: ил.

4. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2010. – 560 с.

5. Всеобщая история менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.]; под общей редакцией проф. И.И. Мазура. – М.: ЕЛИМА, 2013.– 784 с.

6. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

7. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004. – 239 с.

## Тема 10. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ ДО XX ВЕКА

### Структура занятия

10.1. Первичные формы государственного устройства на Руси

10.2. Нововведения и реформаторские идеи управления

10.2.1. Идеи А. Ордина-Нащокина об управлении национальным хозяйством

10.2.2. Вклад Петра I в становление и развитие государственного управления

10.2.3. Управленческие реформы Екатерины II

10.2.4. Идеи М. Сперанского и Н. Мордвинова об экономической стратегии, управлении и его эффективности

10.2.5. Идеи С. Витте и П. Столыпина об управлении национальным хозяйством и его субъектами

10.2.6. Реформа 1861 года и изменения в экономической и социальной среде

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 10.1. Первичные формы государственного устройства на Руси

Варяжские князья со своими дружинами принесли на Русь в IX–X вв. зачатки государственной организации. Двигаясь из Скандинавии в Византию по линии Волхов – Днепр, варяги захватывали некоторые русские города и оседали в них. В 882 г. могучий варяжский витязь Олег захватил Киев и стал основателем великого княжества Киевского.

Методы, которыми управляли наши пришлые князья, показывают, что у них на первых порах не было сознания государственности. Власть князя имела «наезднический» характер. Земли оставались со своим самоуправлением; князья довольствовались элементарным грабежом.

Только в правлении Ольги<sup>6</sup> можно увидеть некоторые признаки государственности (реформы 947 г.), среди которых следует отметить:

– установление дани и уроков (раньше брали столько, сколько хотели) и замену разбойничьего наезда подобием закона;

– деление подвластных территорий на мелкие административные единицы, т.н. «верфи» (общины) и «погосты» (погост – центр сельской общины), представляющие собой разновидности сельского податного округа, члены которого связаны между собой круговой ответственностью (порукой) по уплате податей (рис. 10.1).

---

<sup>6</sup> Великая княгиня Ольга была женой киевского князя Игоря. После убийства мужа на основании нормы древнерусского права, согласно которой вдова, если она не выходила вновь замуж, исполняла после смерти мужа его хозяйственные и социальные функции, княгиня Ольга с 945 г. стала полновластной правительницей Земли Русской.

Постепенно, помимо собирания дани с подвластных территорий и защиты земли от врагов, князья стали поощрять торговлю, поскольку *погосты* исторически сложились именно как торговые центры. После принятия на Руси христианства (988 г.) князь под воздействием церкви из разряда грабителя – собирателя дани переходит на положение правителя, судьи, защитника «земли», главы государства и охранителя народа. С христианством укрепилось влияние Византии на государственное строительство Руси, пришло единство приемов и методов, используемых князем в управлении обществом.

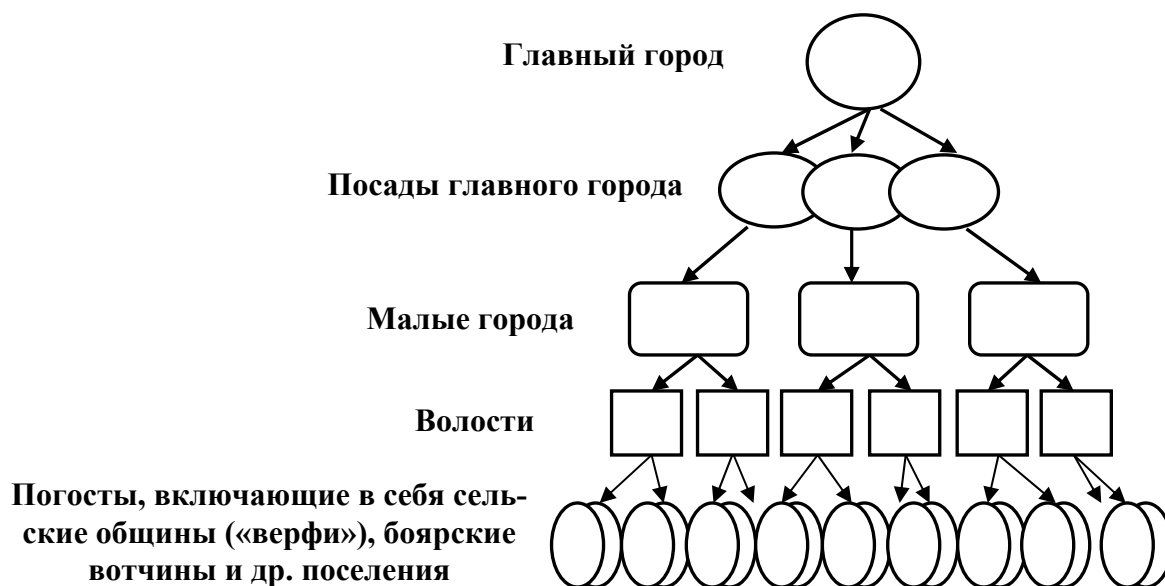


Рис. 10.1. Территориальная структура государства в киевский период русской истории

Множество источников дотатарского периода указывают на своеобразное распределение власти в Древней Руси (рис. 10.2).

«Земля» должна была иметь князя, без этого её существование как «земли» было немыслимо. Где «земля», там и вече<sup>7</sup>, а где вече, там непременно будет и князь, – вече обязательно изберет его. Князь призван был держать власть, править, защищать, но «земля» не была его вотчиной, он не был для нее государем, он был для нее господином. Таким образом, политический строй древнерусских княжеств характеризуется своеобразным сочетанием двух начал: *монархического*, в лице князя, и *демократического*, в лице *веча*, народного собрания в «старших» городах.

<sup>7</sup> Вече (общеславянское; от старославянского «вет» – совет) – народное собрание в Древней и средневековой Руси для обсуждения общих дел и непосредственного решения насущных вопросов общественной, политической и культурной жизни. Участниками вече могли быть «мужи» — главы всех свободных семейств сообщества (племени, рода, поселения, княжества). Их права на вече могли быть равными либо различаться в зависимости от социального статуса.

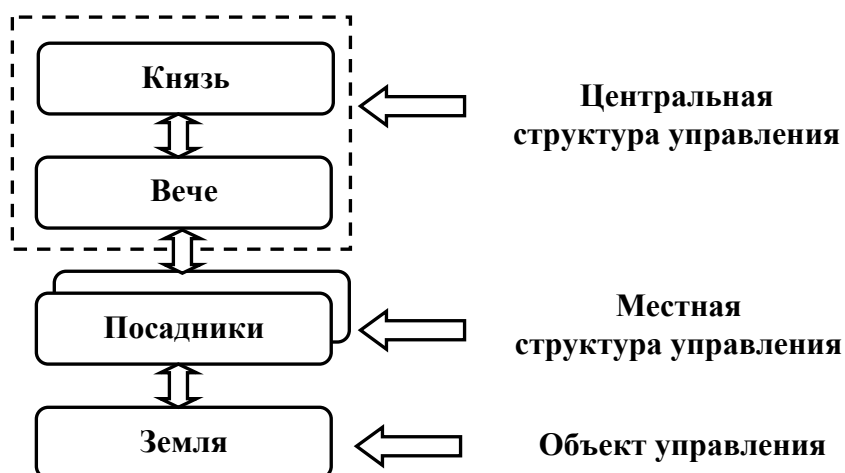


Рис. 10.2. Распределение власти в Древней Руси

### *Русский город*

Слово «город» (от «городить», «огораживать») указывает на то, что этим словом на Руси обозначалось жизненное пространство в его определенной изолированности, отгороженности от внешней среды.

Города имели укрепления и сооружались на возвышенностях (при этом как естественные оборонительные рубежи использовались реки). В крепости – «городе», «граде» – располагались двор воеводы, приказная, или съезжая, изба, в которой вершил дела воевода. В случае военной опасности город должен был служить спасением для посадского населения, окрестных сельских жителей.

К городским стенам непосредственно примыкала территория, использовавшаяся горожанами для сельскохозяйственных работ и выпаса скота.

За счет земли, располагавшейся вне пределов крепости, шел территориальный рост города. Если в XIV в. возрастало количество городов, то в XV в. главным образом наблюдается увеличение их территории в связи с ростом городского населения. В XVII в. население посадов формировалось в основном из ремесленников и торговцев.

## 10.2. Нововведения и реформаторские идеи управления

В XVII в. в недрах феодального устройства постепенно стали формироваться новые отношения. Крупные поместья производили продукции больше, чем требовалось для внутреннего потребления. Некоторые из них организовывали производство промышленных изделий.

Крестьянские хозяйства стали вовлекаться в рыночные отношения. Росло городское население, появились крупные промышленные предприятия (мануфактуры).

К концу XVII в. в России насчитывалось более 30 крупных заводов. Быстрыми темпами стали развиваться металлургия, металлообработка, стекольное, кожевенное производство и производство бумаги. Расширялась и торговля России с Востоком и Западом. Астрахань и Архангельск стали форпостами внешней торговли и источниками пополнения царской казны. Взаимоотношения и конфликты российских купцов и иностранных торговцев привели прогрессивных мыслителей России к пониманию роли и необходимости государственного вмешательства.

### 10.2.1. Идеи А. Ордина-Нащокина об управлении национальным хозяйством

#### **Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин**



(1605–1680) – воевода, дипломат и внешнеполитический деятель.

Передовые идеи:

- расширение функций государства по управлению товарными и финансовыми межгосударственными отношениями;
- разработка системы контроля над качеством зарубежных товаров;
- регламентирование внутренней и внешней торговли справедливым налогообложением и регулирование денежного обращения с целью привлечения в Россию драгоценных металлов.

### 10.2.2. Вклад Петра I в становление и развитие государственного управления



**Пётр I Великий** (1672–1725) – царь Московский и первый император всероссийский.

*Вклад в становление и развитие государственного управления на Руси:*

- реализация новых хозяйственных функций государства (строительство казенных заводов, каналов, флота);
- организация казенной внутренней торговли и с другими странами;
- разработка законов, позволяющих государству участвовать в предпринимательстве, оказывать воздействие на распространение обучения ремеслу и науке;

- создание Сената, органов высшего государственного контроля и сыска, подчинение церкви государству;
- проведение деления страны на губернии;
- строительство новой столицы (Петербурга);
- ликвидация экономического и промышленного отставания России от стран Западной Европы;
- принятие гражданской азбуки;
- открытие различных учебных заведений, в том числе Академии наук.

### **Структура губернских реформ Петра I**

#### *I этап реформ*

- изменение административно-территориального деления России (введение 8 губерний, управляющих совокупностью уездов) во главе с воеводой и территориальной припиской военных частей;
- введение ландратов (второстепенных административных округов) с собственной системой управления.

#### *II этап реформ*

- учреждение центральных камер-коллегий в центре;
- деление губерний на провинции и дистрикты во главе с воеводами, введение института земских комиссаров;
- введение подушной подати;
- создание в посадах ратушей и магистратов.

### **10.2.3. Управленческие реформы Екатерины II**

В XVIII в. после смены шести царствующих особ идеи о развитии государственного управления и регулирования экономики в большей степени были поддержаны Екатериной II, царствовавшей с 1762 по 1796 гг. В этот период особый вклад в развитие управленческих отношений внесли А.П. Волынский, В.Н. Татищев, М.В. Ломоносов, Д.А. Голицин, М.М. Щербатов, М.Д. Чулков, А.Н. Радищев.



Плоды реформаторских преобразований Екатерины II просуществовали до 1864 г., т.е. почти столетие, что, безусловно, свидетельствует об устойчивости социальной базы вновь созданных административных учреждений.

#### *Содержание реформ:*

- был сделан перенос центра тяжести реформ на регионы, где стало налаживаться сотрудничество коронных властей с провинциальными общественными силами;

– децентрализация управления как основа административной политики:

а) Россия разделяется на наместничества с полным хозяйственным ведением высшего должностного лица в границах административного округа;

б) двухуровневое управление губернских палат и уездных учреждений;

– провозглашение принципа всеобщности в вопросах местного самоуправления;

– провозглашение принципа совместных судов и приказов общественного призрения как примата общественных учреждений над коронными властями.

#### 10.2.4. Идеи М. Сперанского и Н. Мордвинова об экономической стратегии, управлении и его эффективности

##### **М. М. Сперанский (1772–1839)**



*Вклад:*

– разработал проект изменения системы власти, которая была представлена тремя ветвями: законодательной, исполнительной и судебной. Вопросы законодательства должны были находиться в ведении Государственной Думы, суда – в ведении Сената, управление государством – в ведении министерств, ответственных перед Думой;

– разработал проект деятельности законодательной власти – Государственной Думы;

– составил Полное собрание и свод законов, обнародованный в 1833 г.;

– под руководством М. М. Сперанского были подготовлены: первое «Полное собрание законов Российской империи» (1830 г.) в 45 томах и «Свод законов Российской империи» (1832 г.) в 15 томах.

##### **Н.С. Мордвинов (1754–1845)**



С 1802 г. – морской министр России, с 1823 по 1840 г. возглавлял Вольное экономическое общество.

*Вклад:*

научно обосновал необходимость разработки и использования политики протекционализма (защиты национальной экономики от конкуренции импорта) для укрепления экономики государства в условиях международного разделения труда;

утверждал, что индивидуальное благополучие человека во многом зависит от могущества нации, а для повышения могущества и процветания нации необходимо использовать таможенную политику (меру протекции национальной экономики).



## Александр II (1818–1881)

1861 г. – отмена крепостного права. 1864 г. – принятие законодательного акта «Положение о губернских и уездных земских учреждениях». Земства превратили все народное образование в разветвленную систему регулярно финансируемых учреждений. Благодаря земствам увеличилось количество врачей, расширилась сеть аптек, были организованы фельдшерские и медицинские курсы повышения квалификации, стало применяться в качестве профилактики заболевания оспопрививание. Многие земства участвовали в организации ссудосберегательных товариществ, кустарных артелей, выдавали денежные пособия голодающим крестьянам, содействовали переселению крестьян и даже участвовали в политической жизни России. Земства самостоятельно формировали свои руководящие органы, осуществляли работу согласно принятым принципам самоуправления, сами формировали источники доходов, повышали уровень профессиональной подготовки земских работников.



1870 г. – реформа городского управления, создание выборной Городской думы.

На заседании думы избиралась управа: исполнительный орган общественного управления и городской голова, который возглавлял исполнительный и распорядительный орган городской власти. Распределение функций и деятельность управы осуществлялась в соответствии с издаваемыми думой инструкциями.

### 10.2.5. Идеи С. Витте и П. Столыпина об управлении национальным хозяйством и его субъектами

#### С. Ю. Витте (1849–1915).

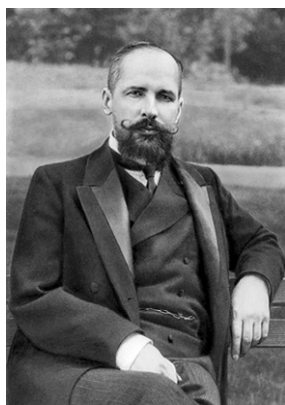
*Вклад:*

- осуществил в 1897 г. денежную реформу, используя способ девальвации<sup>8</sup> рубля для укрепления экономики государства.
- ввел винную монополию государства,
- автор работы «Принципы железнодорожных тарифов по перевозке угля», «Самодержавие и земство».



<sup>8</sup> Девальвация — метод стабилизации национальной валюты, суть которого заключается в понижении официального курса бумажных денег до их реальной стоимости, то есть снижении курса национальной валюты по отношению к твёрдым валютам, международным счётным единицам; уменьшение реального золотого содержания денежной единицы.

## П. А. Столыпин (1862–1911)



С 1906 г. министр внутренних дел и премьер-министр России.

*Вклад:*

- разработка аграрной реформы, заложившей основы свободы человека и труда, изменившей существующие принципы распределения земли, внедрения агротехнической культуры и стимулирования производительности труда;

- добровольное переселение крестьян оказало решающее влияние на экономическое и культурное развитие дальних районов Западной Сибири в XX в. и решило важную задачу обороноспособности страны;

- программы по изменению условий и охране труда фабричных рабочих, ограничению труда подростков, охране здоровья и защите в случае потери трудоспособности;

- разработка программы строительства шоссейных и железных дорог, близких к уровню стандартов Западной Европы.

### 10.2.6. Реформа 1861 года и изменения в экономической и социальной среде

*Основные причины реформы:* кризис крепостнической системы, крестьянские волнения, особенно усилившиеся во время Крымской войны.

*Основные положения реформы:*

- крестьяне перестали считаться крепостными и стали считаться «временнообязанными»;

- крестьянские дома, постройки, все движимое имущество крестьян было признано их личной собственностью;

- крестьяне получали выборное самоуправление, низшей (хозяйственной) единицей самоуправления были сельское общество, высшей (административной) единицей – волость;

- помещики сохраняли собственность на все принадлежавшие им земли, однако обязаны были предоставить в пользование крестьянам «усадебную оседлость» (придомовый участок) и полевой надел. Минимальный размер крестьянского надела для каждой местности устанавливался законом;

- за пользование надельной землёй крестьяне должны были отбывать барщину или платить оброк и не имели права отказа от неё в течение 49 лет;

– размеры полевого надела и повинностей должны были фиксироваться в уставных грамотах, которые составлялись помещиками на каждое имение и проверялись мировыми посредниками;

– сельским обществам предоставлялось право выкупа усадьбы и, по соглашению с помещиком, полевого надела, после чего все обязательства крестьян перед помещиком прекращались;

– государство на льготных условиях предоставило помещикам финансовые гарантии получения выкупных платежей, приняв их выплату на себя; крестьяне, соответственно, должны были выплачивать выкупные платежи государству.

#### *Последствия отмены крепостного права*

В основном реформа имела негативные последствия, как для помещиков, так и для крестьян. Основную свою цель (ликвидацию прежней системы общественно-экономических отношений) реформа не выполнила. Наделы крестьян уменьшились по сравнению с дореформенными. В сравнении со старым оброком возросли платежи. Община фактически потеряла свои права на пользование лесами, лугами и водоемами; крестьяне оставались обособленным сословием.

Помещики тоже понесли потери: личное освобождение крестьян ликвидировало монополию помещиков на эксплуатацию дарового крестьянского труда; реформа заставила помещиков отдать крестьянам в собственность их надельную землю.

Крестьянская реформа имела огромное значение для развития капитализма в России. Говоря о положительных последствиях реформы, можно отметить следующие:

а) освобождение крестьян дало толчок интенсивному росту рынка рабочей силы;

б) предоставление крестьянам имущественных и гражданских прав благоприятствовало развитию сельскохозяйственного и промышленного предпринимательства. В результате ликвидации сословного права дворян на землю, земля стала продаваться;

в) реформа 1861 года спасла помещиков от финансового краха: государство погасило эти долги за счет вычета из выкупных платежей крестьян;

г) благодаря отмене крепостного права все россияне стали свободными, по-новому встал вопрос о конституции;

д) в России начали строиться новые фабрики и заводы, что являлось признаком технического прогресса.

Капиталистическая перестройка хозяйства способствовала постепенному усилению буржуазии и экономическому ослаблению дворянства, в руках которого по-прежнему находилась политическая власть. Одновременно растёт и крепнет новый класс – пролетариат.

## Вопросы для размышления и контроля

1. Каковы были первичные формы государственного устройства на Руси?
2. Опишите систему распределения власти в Древней Руси.
3. В чем заключается сущность новаций А.Л. Ордина-Нащокина?
4. В чем заключается вклад Петра I в становление и развитие государственного управления на Руси?
5. Опишите содержание управленческих реформ Екатерины II.
6. Какие мысли и идеи высказывали М. Сперанский и Н. Мордвинов об экономической стратегии, управлении и его эффективности?
7. Какие особенности нововведений С.Ю. Витте и П.А. Столыпина актуальны и по сей день?
8. Назовите основные причины, положения и последствия отмены крепостного права в России.

## Практические задания

### *Темы рефератов*

1. Реформы Петра I.
2. Система государственного управления в годы царствования Екатерины II.
3. Идеи М. Сперанского и Н. Мордвинова об экономической стратегии, управлении и его эффективности.
4. Идеи А. Ордина-Нащокина об управлении национальным хозяйством и его субъектами.
5. Идеи С. Витте и П. Столыпина об управлении национальным хозяйством и его субъектами.
6. Реформа 1861 года и изменения в экономической и социальной среде.

### *Кроссворд № 10*

### В о п р о с ы

#### **По горизонтали:**

1. Специальная отрасль управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производством и сбытом товаров (или оказанием услуг).
2. Древнегреческий философ, наиболее влиятельный из диалектиков древности, основоположник формальной логики. В зависимости от целей, которые ставят перед собой правители государства, различал *правильные* и *неправильные* государственные устройства.
3. Трактат великого флорентийского мыслителя и государственного деятеля Н. Макиавелли, в котором описываются методология захвата власти, методы правления и умения, необходимые для идеального правителя.

4. Российский политический деятель, теоретик в области рационализации производства и организации труда, один из зачинателей советской науки управления, ввёл в научный обиход сам термин НОТ (научная организация труда).

5. Афинский государственный деятель, один из «отцов-основателей» афинской демократии, знаменитый оратор и полководец.

6. Этой функции управления А. Файоль уделял особое значение, выражается она в разработке программы действий предприятия по техническим, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу (например, пять, десять лет) и на текущий период (год, месяц, неделю, сутки).

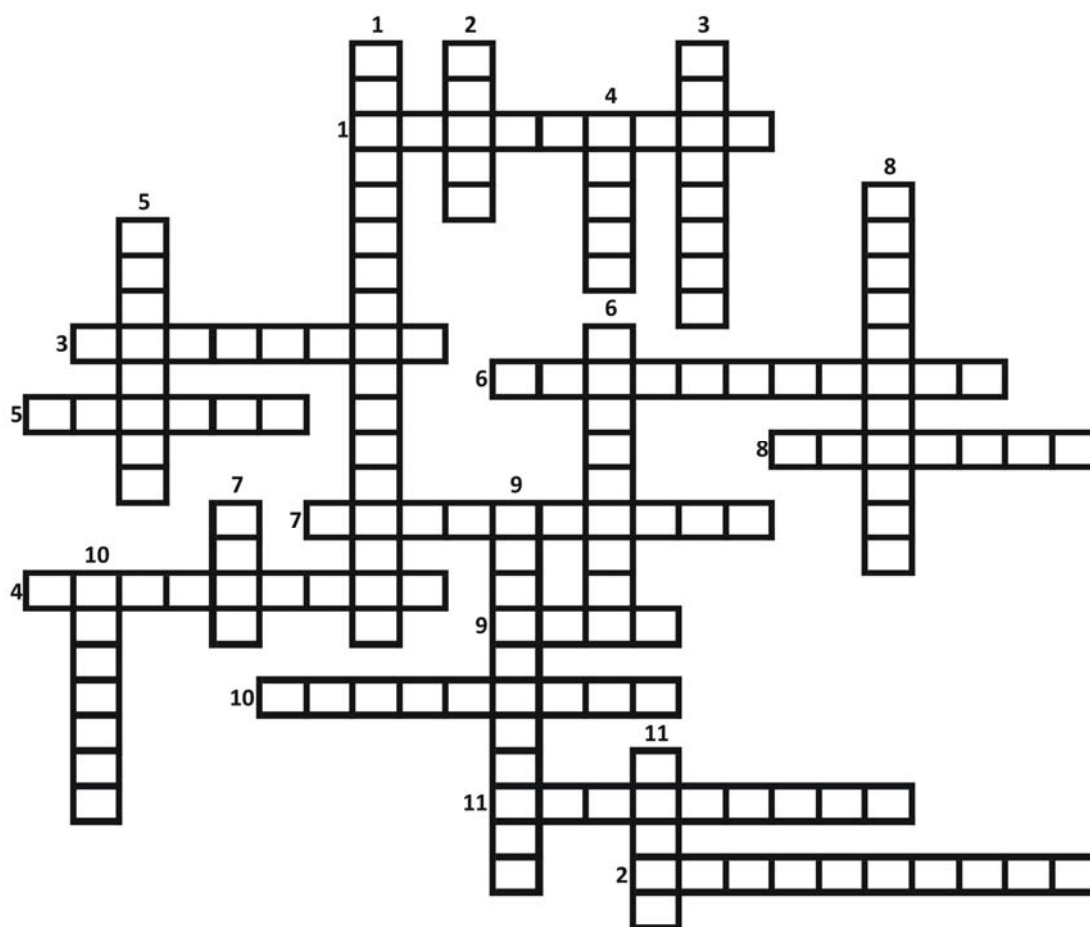
7. Точная наука, которой занимались почти все античные философы, достигая успехов в практической деятельности.

8. Немецкий фельдмаршал, перестроивший армию по образцу экономического предприятия.

9. Античная деревня.

10. Американский социальный психолог, предложил теории о мотивации людей и поведении в управлении – «X» и «Y».

11. Влияние, которым пользуется руководитель в разных сферах жизни, основанное на признании его качеств, нравственных достоинств.



### **По вертикали:**

1. Понятие, представляющее собой руководство или управление посредством специального кадрового аппарата.
2. Сильная форма экономического наказания в дисциплинарной системе Ф. Тейлора.
3. Форма правления, при которой верховная государственная власть частично или полностью принадлежит одному лицу и, как правило, передаётся по наследству.
4. Почетное звание, обозначение должности.
5. Древнегреческий философ, один из основателей атомистики и материалистической философии.
6. Тип руководства, основанный на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству.
7. Соратник «отца научного менеджмента» Ф. Тейлора, изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою диаграмму, состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задач, или вех), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте.
8. Попечительский, заботливый стиль управления.
9. Американский специалист по психологии, известен своими исследованиями в области мотивации достижений, а также разработкой новой оценочной системы для тематического апперцептивного теста и ряда созданных на его основе аналитических комплексов.
10. Выдающийся английский политэконом XVIII–XIX вв., автор классической теории экономики, последователь и одновременно оппонент А. Смита.
11. Территориальная единица Древней Руси XII–XIII вв., первоначально населённая область за пределами кремля или детинца, та часть, которой город прирастал, где находилось торжище и ремесленные слободы.

### **Использованные литературные источники**

1. Классики менеджмента [Текст]: пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
2. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2010. – 560 с.
3. Всеобщая история менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.]; под общей редакцией проф. И.И. Мазура. – М.: ЕЛИМА, 2013. – 784 с.
4. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004. – 239 с.

## Тема 11. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ В СССР И РОССИИ

### Структура занятия

11.1. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920–1930-е годы

11.1.1. «Всеобщая организационная наука» А.А. Богданова

11.1.2. «Трудовые установки» А.К. Гастева

11.1.3. Теория социалистической рационализации О.А. Ерманского

11.1.4. Теория «всякой организационной деятельности» П.М. Керженцева

11.2. Совершенствование системы хозяйственного руководства в 1940–1960-е годы

11.3. Перестройка системы управления в 1960–1990-е годы

11.3.1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.

11.3.2. Реформа системы управления 1979 г.

11.3.3. Ускорение социально-экономического развития страны

11.3.4. Формирование рыночных отношений в стране

11.4. Совершенствование концепции менеджмента и формирование российской модели менеджмента

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 11.1. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920–1930-е годы

Отечественные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления в нашей стране. В первые годы советской власти получают большую известность труды таких ученых, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов. Построение социализма в СССР потребовало создания новой общественной организации управления социалистическим производством.

#### 11.1.1. «Всеобщая организационная наука» А.А. Богданова

**Александр Александрович Богданов (Малиновский)** (1873–1928) – русский советский экономист, философ, политический деятель.

*Основные работы:* «Вопросы социализма» (1918), «Краткий курс экономической науки» (1924), «Всеобщая организационная наука (тектология)» (1925).

*Направление исследований:* поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления в условиях социализма.



*Основной труд:* монография «Всеобщая организационная наука (тектология)»<sup>9</sup>. «Тектология» – в пер. с греческого «строю». Цель тектологии – превращение мира в организационное целое, более совершенное, чем это было ранее. Тектология Богданова – всеобъемлющая наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, общая теория организации и дезорганизации.

По мнению Богданова, любая управленческая задача, требующая решения, состоит из целого ряда элементов. Достижение успеха заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной деятельности.

Вообще всю управленческую деятельность Богданов сводил к соединению и разъединению наличных элементов. Так, например, процесс труда он сводил к соединению различных материалов, орудий труда и рабочей силы, результатом чего является организационное целое – продукт.

### **Теория равновесия А.А. Богданова**

*Суть:* все явления состоят из совокупности сменяющих друг друга состояний подвижного равновесия, которое устанавливается в результате столкновения различно направленных сил.

*Основные механизмы:*

- механизм, формирующий систему (конъюгации<sup>10</sup> и ингрессии<sup>11</sup>);
- механизм, регулирующий систему (подбор наилучшего сочетания элементов).

Состояния равновесия сменяются состояниями нарушения равновесия (кризисами), которые изучаются организационной практикой.

Тектология, по мнению Богданова, носит универсальный характер и может быть одинаково успешно применена для изучения различных явлений как природы, так и общества.

В основу построения всеобщей организационной науки Богданов положил универсальные организационные принципы, которые были одинаково пригодны для всех сфер человеческой деятельности.

#### **Универсальные организационные принципы А.А. Богданова:**

1) рассмотрение части системы по отношению ко всей системе и рассмотрение всей системы по отношению к окружающему ее 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», согласно которому прочность цепи определяется наиболее слабым звеном.

---

<sup>9</sup> Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). М., 1925.

<sup>10</sup> «Конъюгации» – неизменные первичные элементы.

<sup>11</sup> «Ингрессии» – соединительные элементы, с помощью которых осуществляется связь «конъюгаций» друг с другом.



### 11.1.2. «Трудовые установки» А.К. Гастева

**Алексей Капитонович Гастев** (1882–1941) – выдающийся советский теоретик и практик научной организации труда и управления производством, крупный общественный деятель, поэт.



*Направление исследований* – совершенствование теории и практики организации труда.

*Наиболее известные работы автора:* «Индустриальный мир» (1919); «Наши задачи» (1921); «Профессиональные союзы и организация труда» (1924); Установка производства методом ЦИТа (1927); «Нормирование и организация труда» (1929); «Методологические предпосылки разработки, обоснования и классификации стандартов» (1933).

#### **Достижения:**

1. *Сформулировал и обосновал концепцию «трудовых установок».*

*Суть:* необходимо таким «образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, к непрерывному избирательству, к непрерывному улучшению как производства в целом, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный производитель».<sup>12</sup>

2. *Разработал принципы:*

- инструктирования;
- организационной постановки работы;
- непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу.

У рабочего, считал А.К. Гастев, должна быть выработана органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда, а также в постоянном улучшении оборудования, приспособлений и пр. А это невозможно без создания определенной методики, формулирующей постоянный подход к этому совершенствованию. Это и есть, по Гастеву, *трудовые установки*.

Внедрением методики трудовых установок в практическую деятельность занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при ВЦСПС, в задачи которого входила научная разработка вопросов производительности труда и выработка способов наиболее продуктивного труда рабочих.

Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу. С этой целью в ЦИТ было создано специальное подразделение (курсы инструкторов), которое занималось обучением будущих инструкторов на нескольких отделениях, в том числе на слесарно-

<sup>12</sup> Гастев А. К. Трудовые установки // Организация труда. 1924. № 1. С. 20.

кузнечном, станочном, монтажном. Подготовленные инструкторы командировались на предприятия, где перед ними ставилась задача – наблюдать за выполнением трудовых установок, выступать в качестве инициаторов разработки новых, более совершенных установок, прививать навыки необходимости постоянного улучшения действующих установок всем рабочим.

В качестве объекта для изучения трудовых установок была выбрана элементарная операция – рубка зубилом и опиловка. Изучение этой операции длилось в ЦИТ три года, развернулось в 64 самостоятельные научные проблемы, но так и не было завершено.

*Недостаток концепции трудовых установок Гастева* – слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

### 11.1.3. Теория социалистической рационализации О.А. Ерманского



**Осип Аркадьевич Ерманский** (1866–1941) российский политический деятель (социал-демократ), теоретик в области рационализации производства и организации труда, публицист, мемуарист.

*Наиболее известные работы автора:* «Научная организация труда и производства в системе Тейлора» (1925), «Трагедия расточительства в производстве» (1929), «Теория и практика рационализации» (1928), «Стахановское движение и стахановские методы» (1940).

*Основу теории социалистической рационализации* составляют коренные различия в назначении и принципах осуществления социалистической и капиталистической рационализации, которые заключаются в следующем:

- социалистическая рационализация осуществляется в интересах рабочего класса, в отличие от капиталистической рационализации, направленной против рабочих;
- социалистическая рационализация учитывает интересы всего народного хозяйства и его части – предприятия, а капиталистическая рационализация учитывает интересы только отдельного предприятия.

*Ступени осуществления социалистической рационализации:*

- рационализация отдельного рабочего процесса;
- рационализация производственного процесса в рамках предприятия как единого целого;
- рационализация всей промышленности;
- рационализация всего народного хозяйства.

*Цель рационализации* – добиться увеличения достигаемого полезного результата, что возможно на основе соблюдения главных принципов рационализации:

- принципа положительного подбора;
- принципа организационной суммы;
- принципа оптимума.

*Принцип положительного подбора* – это такое сочетание сил, при котором они благодаря своим свойствам подкрепляют, усиливают друг друга, но ни в коем случае не ослабляют.

*Например:* материал, из которого будет изготовлен инструмент, его конструкция, размер, вес и форма должны быть точно подобраны применительно к той работе, для которой предназначен этот инструмент<sup>13</sup>.

*Принцип организационной суммы* заключается в том, что организационная сумма больше арифметической суммы сил, ее составляющих.

*Например:* простое арифметическое суммирование сил, например элементов производства, считал Ерманский, никогда не даст того положительного эффекта (результата), который может быть получен при их сочетании в соответствии с принципом положительного подбора. В этом случае, по его мнению, результат всегда будет больше.

*Принцип оптимума* раскрывается путем сопоставления проделанной работы  $R$  с затраченной энергией  $E$ . Под энергией он понимал «...не только живую энергию работающего человека, но и энергию, воплощенную во всех факторах производства – двигателях, машинах, инструментах и т.п., использованных в данной работе»<sup>14</sup>.

Отношение проделанной работы  $R$  к затраченной энергии  $E$  он называл коэффициентом рациональности  $m$ , откуда  $m = R/E$ .

Ерманский останавливается на понятиях производительности и интенсивности труда. *Производительность* определяется качеством рабочей силы, ее подготовкой, степенью технической вооруженности труда. *Интенсивность* труда зависит от расходования работником сил и энергии. Интенсивность труда, считал Ерманский, должна возрасти только до определенной нормы (оптимума). Таким образом, он выступал против потогонной системы труда.

Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике со стороны его современников по двум основным причинам:

- 1) за введение понятия принципа оптимума, в котором усматривалось ограничение возможностей человека в росте производительности труда;
- 2) за попытку изложить трудовую теорию стоимости К. Маркса, в основе которой лежит понятие общественно необходимого труда, измеряющегося в единицах рабочего времени, в энергетических терминах.

<sup>13</sup> Ерманский О.А. Теория и практика рационализации. М.: Наркомтяжпром, 1933. С. 31.

<sup>14</sup> Там же. С. 5.

Несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственного строительства в СССР.

#### 11.1.4. Теория «всякой организационной деятельности» П.М. Керженцева



**Платон Михайлович Керженцев** (1881–1940) – советский государственный и общественный деятель, революционер, экономист, журналист. Основатель советской школы тайм-менеджмента.

*Наиболее известные работы автора:* «Принципы организации» (1921), «НОТ. Научная организация труда и задачи партии» (1923), «Ленинизм» (1924), «Борьба за время» (1924), «Организуй самого себя» (1925).

Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности. По его мнению, НОТ включает в себя три составные части:

- 1) человек и его деятельность;
- 2) материальные средства (выбор места для организации, предприятия, подбор необходимого оборудования, материалов и др.);
- 3) использование рациональных организационных методов.

Все эти составные части тесно связаны между собой и оказывают непосредственное влияние друг на друга.

Для изучения трудовой деятельности человека необходимо исследование:

- рабочих движений человека с помощью фотографии рабочего дня, хронометража;
- физиологических особенностей труда, в том числе вопросов правильного питания, степени напряженности труда, режима труда и отдыха;
- психофизиологических качеств человека;
- психотехнических особенностей различных профессий.

Особенно большое значение Керженцев уделял использованию организационных методов, которым на практике не уделялось должного внимания. К этим методам он относил методы подбора и использования работников, вопросы дисциплины, ответственности, учета и контроля, подчиненности и т.д.

В отличие от Ерманского, провозгласившего принцип «оптимума», Керженцев отстаивал принцип «экономии», под которым он понимал достижение максимального эффекта от труда человека при минимальных затратах как человеческой энергии, так и материальных средств.

Особое внимание Керженцев уделял изучению:

– методов научной организации труда (выработке нормалей и стандартов, измерению, учету, обследованию «в натуре»).

– анализу причин растраты времени в народном хозяйстве.

Керженцев считал необходимым распространение организационных методов на различные сферы деятельности: государственный аппарат, школы и пр. Им давались рекомендации по переносу организационного опыта из одной сферы деятельности в другую, например военного опыта в промышленность, опыта промышленности в культуру и т.д. с учетом особенностей каждой области.

Обладая обширными знаниями, Керженцев излагал свою точку зрения по широкому кругу важнейших организационных вопросов. Так, он высказывался по вопросу возможности применения «штабной организации» в управлении производством, о достоинствах линейной и функциональной организаций и т.д.

## 11.2. Совершенствование системы хозяйственного руководства в 1940–1960-е гг.

*Отличительные особенности:*

– основной принцип управления – хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства;

– развертывание социалистического соревнования;

– направление научной работы – проблемы внутризаводского планирования и диспетчирования;

– проведение реорганизации управления народным хозяйством, упразднение ряда государственных комитетов и наркоматов, перестройка отраслевых министерств.

**1957 г.** – переход к управлению промышленностью и строительством по *территориальному принципу* через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов.

**Цель:**

– комплексное развитие экономических районов;

– совершенствование кооперирования и комбинирования производства;

– установление более рациональных хозяйственных связей между предприятиями по обслуживанию производства в рамках экономических районов.

**Недочеты:**

– раздробленность отраслей промышленности между многочисленными административными экономическими районами,

– централизованное руководство техническим прогрессом в значительной степени ослабло.

### **Результат:**

появление предпосылок для осуществления крупной экономической реформы, перехода к отраслевому принципу управления производством на основе экономических методов руководства.

## **11.3. Перестройка системы управления в 1960–1990-е годы**

Период времени, начиная с 1965 г., характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством:

- реформа системы управления экономикой (1965 г.);
- реформа системы управления (1979 г.);
- ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

### **11.3.1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.**

#### **Начало реформы:**

- мартовский (1965 г.) пленум ЦК КПСС по вопросам сельского хозяйства;
- сентябрьский (1965 г.) пленум ЦК КПСС по вопросам промышленности

#### **Решения:**

- необходимость совершенствования всей системы управления, расширение самостоятельности предприятий;
- переход от административных к экономическим методам управления.

#### **Результат:**

1. Приняты постановления:
  - «Об улучшении управления промышленностью»;
  - «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования»;
  - «Положение о социалистическом государственном производственном предприятии».
2. Упразднена территориальная система управления и вновь введена отраслевая.
3. Произведена структурная перестройка управления народным хозяйством: ликвидирован Высший совет народного хозяйства СССР, республиканские и региональные советы народного хозяйства, создано 11 союзно-республиканских и 9 союзных министерств.
4. Оценка результатов деятельности предприятий стала осуществляться по показателям: объем реализованной продукции, прибыль (рентабель-

ность производства), выполнение заданий по поставкам важнейших видов продукции.

5. На предприятиях образованы три фонда экономического стимулирования: фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и фонд развития производства.

1960–70-е гг. характеризуются активным изучением зарубежного опыта по проблемам организации управления производством. Проводится значительная работа по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

После реформирования системы управления 1965 г. в первое время значительно улучшились показатели деятельности предприятий и народного хозяйства в целом. Почти в 2 раза увеличились темпы роста сельского хозяйства, в 1,5 раза – производительность общественного труда, перестала снижаться фондоотдача в промышленности, ускорилась оборачиваемость оборотных средств в народном хозяйстве, существенно снизились нормы потребления топлива и сырья. Ускоренными темпами велось строительство жилья. Однако в начале 1970-х гг. произошло заметное ухудшение всех показателей, снизились реальные доходы на душу населения.

Причинами, не позволившими добиться ожидаемых результатов от проведения реформирования системы управления народным хозяйством 1965 г., являются: снижение самостоятельности предприятий; планирование «от достигнутого уровня» и частое внесение изменений в планы предприятий; использование затратного принципа ценообразования, основанного на индивидуальных затратах предприятий, и т.д. *Следствие*: цепь неплатежей в народном хозяйстве.

### 11.3.2. Реформа системы управления 1979 г.

*Цель:*

- интенсификации экономики;
- достижение высоких конечных народно-хозяйственных результатов;
- повышение эффективности производства и качества работы.

*Содержание:*

– для измерения объемов производства показатель «реализованной продукции» был заменен на показатель «чистой (нормативной) продукции», исключающий повторный счет прошлого труда;

– определен перечень показателей для разработки пятилетних и годовых планов, являющийся обязательным для выполнения промышленными министерствами, объединениями и предприятиями;

– введены нормативы платы за производственные фонды, плата за воду, забираемую промышленными предприятиями из водохозяйственных систем.

*Результат:* интенсификации экономики не произошло.

### 11.3.3. Ускорение социально-экономического развития страны (Пленум ЦК КПСС 1985 г.)

#### *Решения:*

- ускорение социально-экономического развития страны;
- создание целостной системы управления.

#### *Результаты пленума:*

– намечены пути перестройки всех сторон общественной жизни, взят курс на развитие гласности и демократии, техническую реконструкцию всех отраслей народного хозяйства на основе опережающего роста машиностроения;

– провозглашена новая научно-техническая, инвестиционная и структурная политика.

#### *Реализация решений:*

- 1986 г. – «начало перестройки»;
- проведение мероприятий, направленных на повышение темпов социально-экономического развития;
- провозглашение курса на широкую демократизацию жизни общества;
- проведение множества разнообразных экономических экспериментов по отдельным отраслям и предприятиям, направленных на проверку результатов новых методов планирования и управления.

#### *Результаты:*

– по 40 % видов промышленной продукции снизились объемы производства;

– темпы роста доходов населения значительно превышали рост товарооборота;

– объем денежных накоплений населения в 5 раз превысил запасы материальных ценностей и товарных ресурсов;

– усилился инфляционный процесс (среднегодовой темп инфляции составлял 2–4 %);

– сократилось сельскохозяйственное производство.

Выход из сложившейся *предкризисной* ситуации – осуществление *радикальной* реформы управления, создание целостной системы хозяйствования.

*Содержание радикальной реформы:* переход от преимущественно административных к экономическим методам руководства на всех иерархических уровнях, к широкой демократизации управления.

#### *Мероприятия:*

– резкое расширение границ самостоятельности предприятий (объединений), перевод их на полный хозрасчет и самофинансирование;

– коренная перестройка централизованного руководства экономикой (политика невмешательства центра в оперативную деятельность нижестоящих хозяйственных звеньев);



- кардинальная реформа планирования, ценообразования, финансово-кредитного механизма, переход к оптовой торговле средствами производства и перестройке управления научно-техническим прогрессом, внешне-экономическими связями, трудом и социальными процессами;
- создание новых организационных структур;
- переход к демократической системе управления и развитие самоуправления.

*Результат:* дальнейшее обострение кризиса.

*Дальнейшие изменения:*

- КПСС утратила свою руководящую и направляющую роль, была провозглашена многопартийность;
- ликвидирована цензура в средствах массовой информации;
- разработана программа постепенного перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку (программа «500 дней»);
- августовский путч 1991 г.;
- провозглашение рядом бывших союзных республик своей независимости.

8 декабря 1991 г. прекратил свое существование Союз Советских Социалистических Республик и главами трех республик (России, Украины и Белоруссии) было подписано соглашение о создании *Содружества Независимых Государств (СНГ)*, был ликвидирован целый ряд союзных органов – Госплан, Госснаб, Госкомитет по науке, многие министерства и ведомства.

#### 11.3.4. Формирование рыночных отношений в стране

С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России. Основные мероприятия, направленные на создание *рыночного механизма управления:*

- разгосударствление собственности;
- создание рыночных отношений на основе сочетания различных форм собственности;
- создание нормативной базы, необходимой для становления и развития рыночных отношений в стране;
- образование новых рыночных структур управления. Был создан Государственный комитет РСФСР по управлению государственным имуществом и соответствующие комитеты на местах. Некоторые отраслевые министерства были преобразованы в корпорации или холдинги, созданы коммерческие банки, биржи, фирмы и множество самых разнообразных акционерных обществ.

С 1 января 1991 г. был введен в действие Закон РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности».

*Основные положения:* предприятие самостоятельно занимается предпринимательской деятельностью, под которой понимается изготовление

продукции, выполнение работ, оказание услуг, направленных на получение прибыли; предприятие никому не подчиняется, им управляет рынок.

*Разгосударствление* – сокращение государственного вмешательства в экономику, включая выведение предприятий из-под прямого административного управления государственных органов.

*Приватизация* – передача контролируемой теми или иными государственными органами общественной собственности в частный сектор.

Обратный процесс называется *национализация* или *муниципализация*.

*Этапы приватизации:*

I этап – чековая (ваучерная) приватизация (с 1991 г. по 30 июня 1994 г.);

II этап – денежная приватизация (с 1 июля 1994 г. и по настоящее время).

*Главные цели приватизации государственных и муниципальных предприятий:*

– повышение эффективности российской экономики и деятельности отдельных предприятий;

– формирование широкого слоя частных собственников и содействие процессу образования стратегических частных собственников;

– привлечение в производство инвестиций, в том числе иностранных;

– содействие в реализации мероприятий по социальной защите населения, а также защите прав частных собственников (акционеров).

В ходе чековой приватизации не была достигнута ни одна из поставленных целей.

*Рыночная система управления* – это система, основанная на частной собственности.

*Что сделано для её развития:* с 1 января 1995 г. введен в действие Гражданский кодекс РФ, разработаны федеральные законы: «Об акционерных обществах», «О несостоятельности (банкротстве)», «О банках и банковской деятельности»; в декабре 1993 г. принята новая Конституция, согласно которой серьезные изменения были внесены в систему управления регионов.

*Ошибочные решения:* начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции.

#### 11.4. Современная концепция менеджмента и формирование российской модели менеджмента

*Основные положения современной концепции менеджмента:*

1. Успех организации определяется не рациональной организацией производства, а ее способностью адаптироваться к изменениям. Организация рассматривается как открытая система, на которую оказывает влияние большое количество внешних факторов (международное положение, поли-

тические и социокультурные факторы, состояние экономики в стране, законы, поставщики, потребители, конкуренты и др.) (системный подход).

2. Процесс управления организацией – это непрерывный, целенаправленный, постоянно повторяющийся процесс, на который оказывают воздействие факторы внешней и внутренней среды. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

3. Применение к процессу управления организацией ситуационного подхода позволяет принимать управленческие решения в зависимости от сложившейся ситуации и достигать поставленных целей.

4. Ориентация на человека и его возможности, поэтому основное внимание уделяется демократизации управления, проблемам руководства и лидерства, поведению человека, изучению организационной культуры, мотивации и т.п.

*Основные направления развития менеджмента:*

- рациональное сочетание рынка и государственного регулирования;
- широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций;
- постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды;
- достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации;
- разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды;
- резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией;
- использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы;
- совершенствование структур управления за счет большей децентрализации функций;
- постоянная забота о повышении квалификации работников организации;
- максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, ЭВМ;
- развитие информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (Интернет и др.);
- привлечение сотрудников к управлению организацией.

*Базовые принципы российского типа управления:*

1. *Использование в управлении концепции государственного регулирования экономики* (государственное воздействие и регулирование сверху выполняет роль стратегического ориентира и предполагает наличие жесткой конкуренции в экономике, исключающей возможность роста монополий).

2. Свобода выбора концепций для создания оптимальной модели управления в России, не отвергая при этом сложившихся традиционных методов управления.

3. Управление на основе постоянных нововведений (инновации – процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства, все изменения, способствующие улучшению деятельности фирмы (новые товары, новые услуги, новые благоприятные условия для клиентов, включая цены, и т.д.).

4. Отказ от чрезмерной централизации власти.

### **Вопросы для размышления и контроля**

1. Какие исследователи внесли наиболее весомый вклад в развитие теории и практики управления в СССР в 1920–1930-е годы и в чем он заключался?

2. Дайте краткую характеристику науки тектологии А. Богданова.

3. Раскройте содержание принципа оптимума О. Ерманского.

4. Назовите основные качества эффективной системы управления по А. Гастеву.

5. Каковы характерные особенности системы хозяйственного руководства в СССР в 1940–1960-е годы?

6. С 1965 по 2000 гг. в стране были проведены три реформы, направленные на совершенствование системы управления народным хозяйством. Каковы причины их проведения, содержание реформ и результаты?

7. В чем заключаются особенности процесса формирования в России рыночных отношений?

8. Каковы базовые принципы управления, которые должны быть положены в основу создания национальной модели менеджмента в России?

### **Практические задания:**

#### *Темы рефератов*

1. Принципы и методы тектологии А.А. Богданова в современной организации управления.

2. Концепция «трудовых установок» и «узкой базы» А.К. Гастева.

3. Концепция «физиологического оптимума» О.А. Ерманского.

4. «Теория организационной деятельности» П.М. Керженцева.

5. Кризис перестройки и распад СССР.

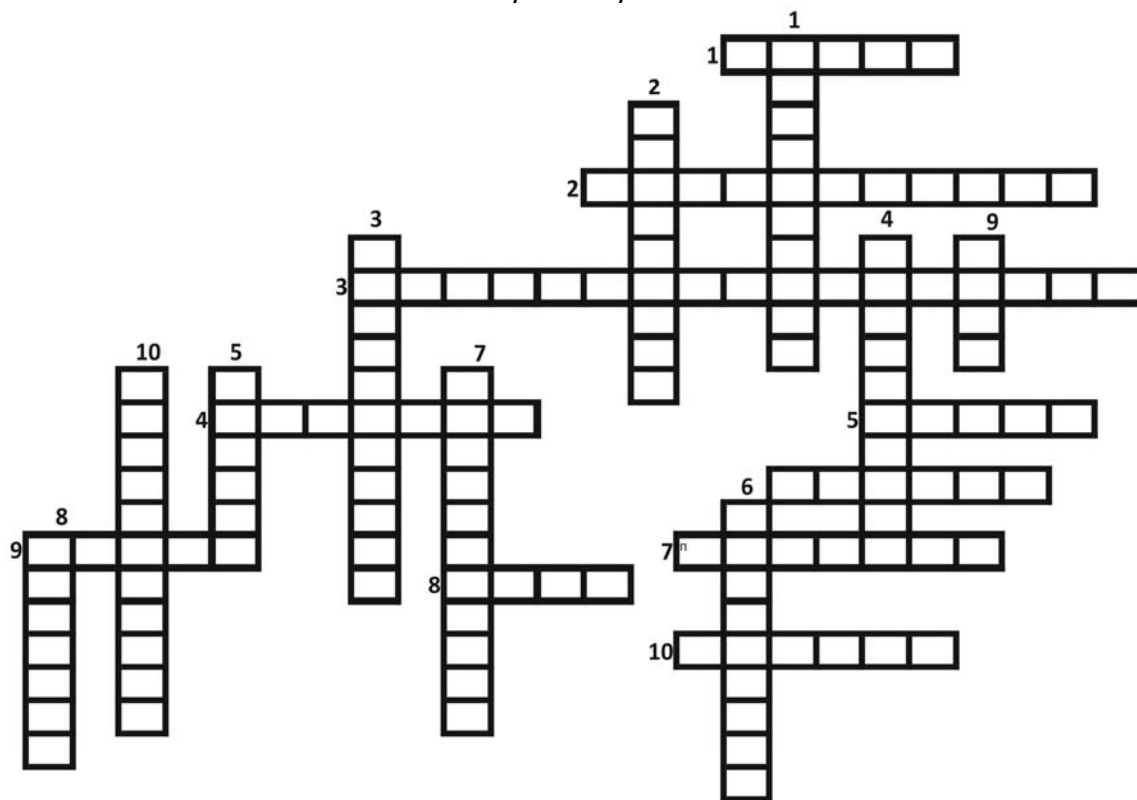
6. Государственный аппарат власти и управления в период перестройки (1985–1991 гг.)

7. Развитие рыночных отношений в России.

8. Формирование российской модели управления.

9. Вклад советских ученых в развитие менеджмента как науки.

## Кроссворд № 11



### В о п р о с ы

#### По горизонтали:

1. Побудительная причина поведения и действий человека, возникающая под воздействием его потребностей и интересов.

2. Систематизированное сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей.

3. Формулирование общих целей и политики компаний.

4. Древнеиндийский эпос на санскрите, автором которого в традиции индуизма принято считать легендарного мудреца Валмики.

5. Лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

6. Внешний побудитель к действию.

7. Раб в Древней Греции, который провожал своего воспитанника в школу и должен был быть неотлучно при нем во время выхода из дома.

8. Английский социалист-утопист, разработавший план улучшения условий жизни рабочих.

9. Немецкий мыслитель, родоначальник социологии бюрократии.

10. Кто впервые ввел в научный оборот понятие «ситуационная теория управления»?

#### По вертикали:

1. Обозначение заведования домашним хозяйством в древнегреческом языке.

2. Преподаватель Московской горной академии, известный специалист в области организации труда.

3. Форма предприятия, основанная на разделении труда и ручной ремесленной технике.

4. Совокупность знаний из разных дисциплин, касающихся управления, которые использует специалист в качестве ценных практических советов другому специалисту.

5. Кто написал в 1946 году книгу «Концепция корпораций»?

6. Тип руководства, основанный на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству.

7. Направление психологии, возникшее в конце XIX – начале XX вв. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных.

8. Один из типов организации у Г. Эмерсона.

9. Сподвижник Тейлора, которого он называл «первоклассным экспериментатором».

10. Физиологическая или психологическая нужда человека, удовлетворение которой приносит удовольствие, повышает жизненный тонус и задает здоровый энергообмен.

### **Использованные литературные источники**

1. Богданов, А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука [Текст]: в 2 кн. / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989.

2. Василевский, А.И. История менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / А.И. Василевский. – М.: РУДН, 2005. – 264 с.

3. Гастев, А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда [Текст] / А.К. Гастев. – 2-е изд. – М., 1972.

4. Семёнова И.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семёнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 199с.

5. Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.: ил.

6. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Социально-экономическая литература 20–30-х годов [Текст] / Гастев А.К. [и др.]; под ред. Э.Б. Корицкого. – Л.: ЛГУ, 1990. – 336 с.

7. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2010. – 560 с.

8. Кравченко, А. И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор, А. Гастев [Текст] / А.И. Кравченко. – СПб., 1998.

9. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004. – 239 с.

10. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник по специальности «Менеджмент организации» / С.Н. Чудновская.– Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2009. – 291 с.

## Тема 12. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### Структура занятия

12.1. История развития управленческой мысли

12.2. Классический менеджмент

12.3. Гуманистический менеджмент

12.4. Количественные методы в менеджменте

12.5. Происхождение и развитие стратегического менеджмента

12.6. Новейшие концепции менеджмента

Вопросы для размышления и контроля

Практические задания

Использованные литературные источники

### 12.1. История развития управленческой мысли

В истории развития управленческой мысли выделяют несколько периодов.

*Ранний период*, предшествовавший эре научного менеджмента (рис. 12.1).

В ранних цивилизациях предпринимались некоторые попытки установить связь между человеком и организацией, но в основном экономическая активность оценивалась низко, а управленческие функции рассматривались очень узко.

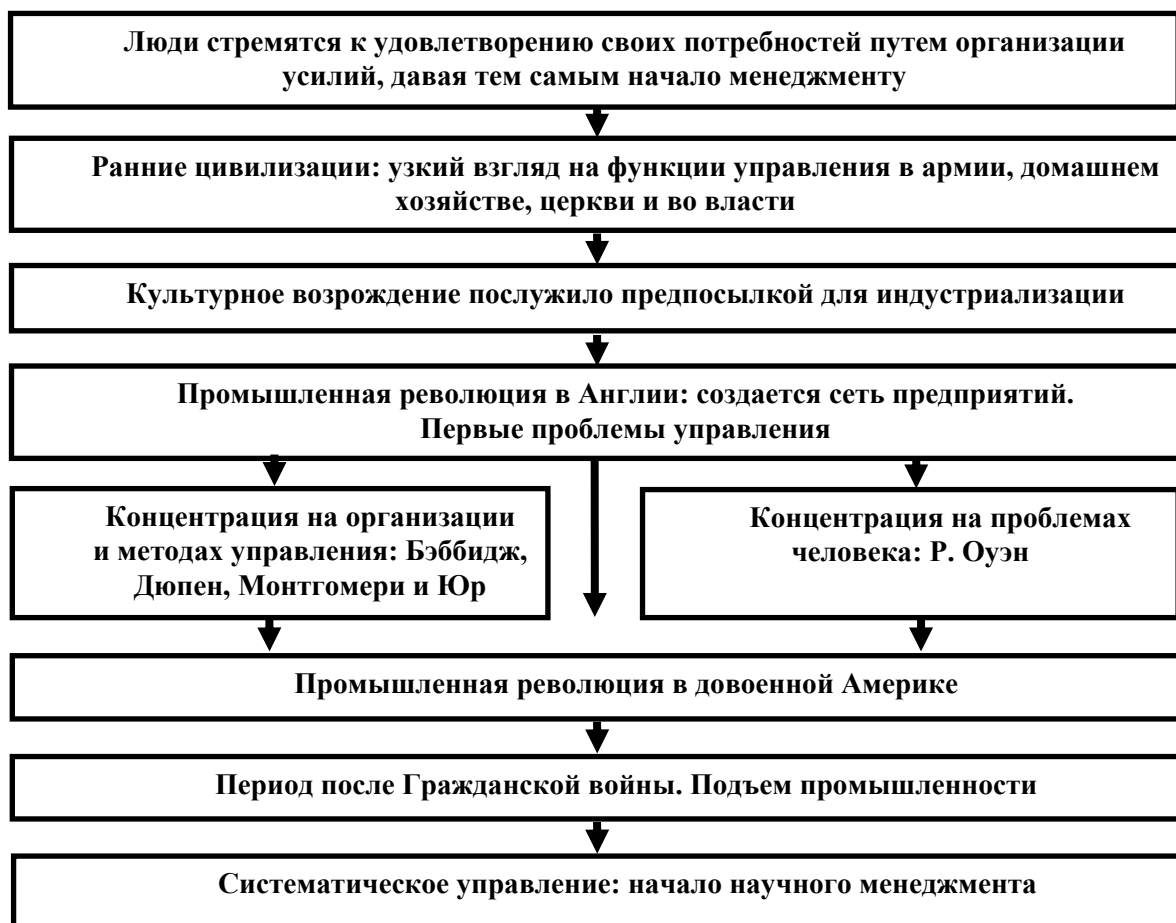


Рис. 12.1. Ранний период развития управленческой мысли

Эра научного (т.н. классического) менеджмента схематически представлена на рис. 12.2. Научный менеджмент развился из производственной, общественной и политической жизни США и других ведущих держав того времени.

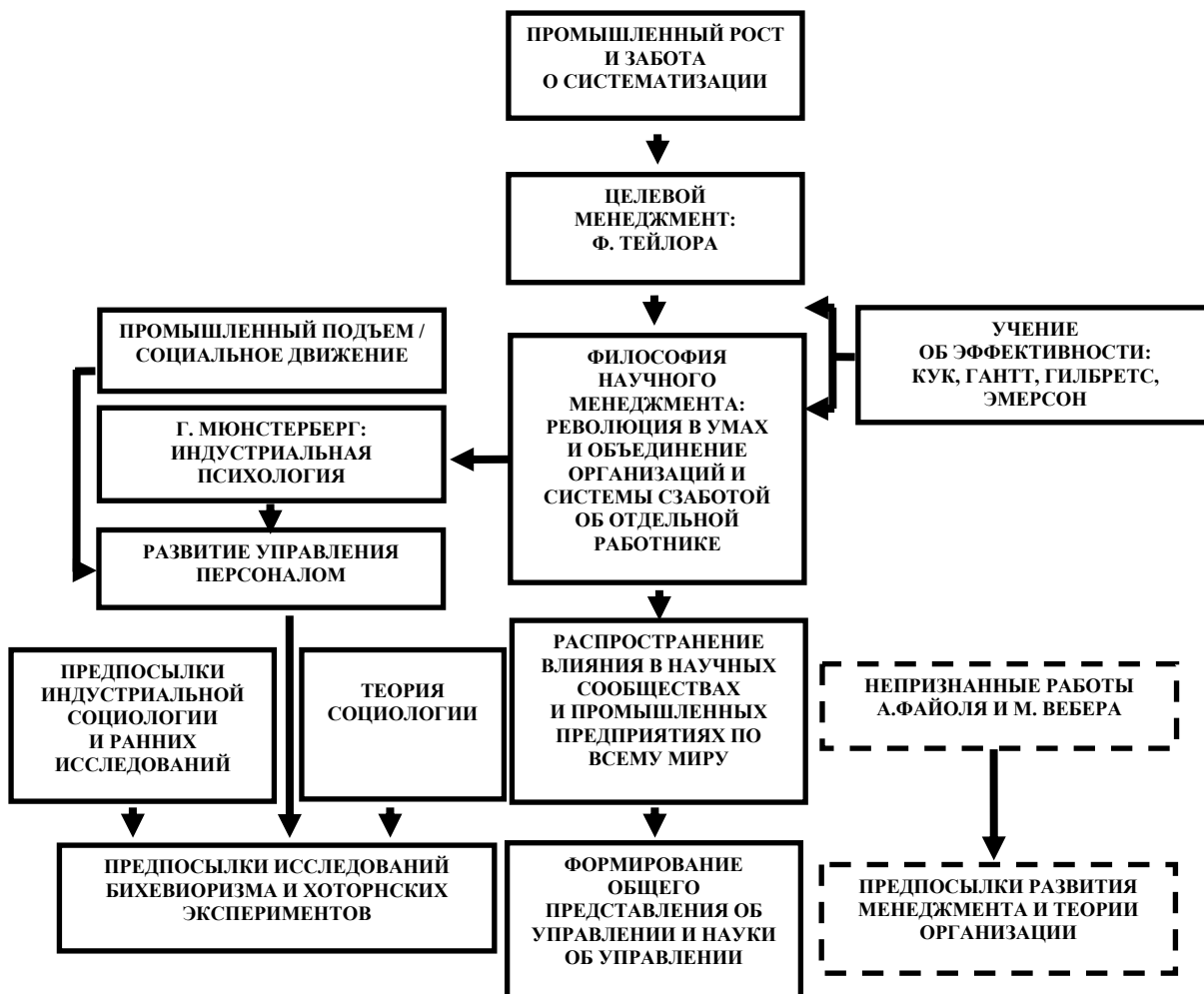


Рис. 12.2. Краткий обзор эры научного менеджмента

Эпоха гуманистического менеджмента (т.н. социального человека) (рис. 12.3). Хоторнские эксперименты вывели на передний план развитие человеческих отношений и привели к проблеме «социального человека». Исследования, проведенные после хоторнских экспериментов, позволили получить схемы изучения человека в группах, составить иерархию человеческих потребностей и рассматривать лидерство как явление ситуативного взаимодействия группы. Эти попытки приведут позднее к созданию теории организационного поведения и теории организации в современном обществе.



**Новейшая эпоха.** В управлении произошёл перенос акцента на человеческий фактор, а также на организационный и методологический аспекты проблем управления системами. На концепцию управления повлияло развитие технологий, смена предположений о природе человека, динамика экономических, социальных и политических ценностей. Менеджмент оказался динамичной дисциплиной; по мере изменений технологий, организаций и самих людей развиваются представления о менеджменте (рис. 12.3).

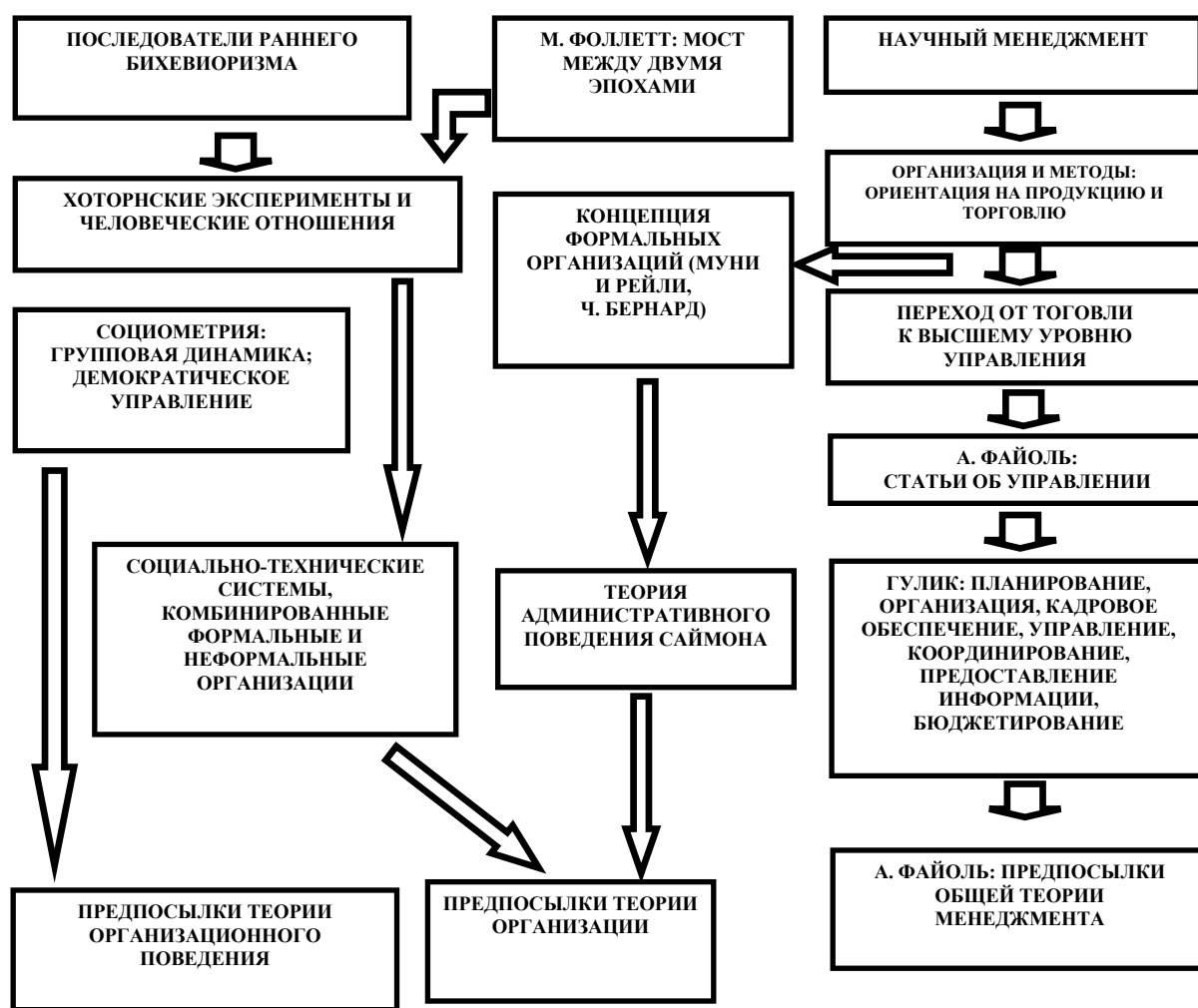


Рис. 12.3. Краткий обзор эпохи «социального человека»

На рис. 12.4 схематически и обобщённо представлен выполненный обзор. Менеджмент оказался динамичной дисциплиной; по мере изменений технологий, организаций и самих людей развиваются представления о менеджменте.

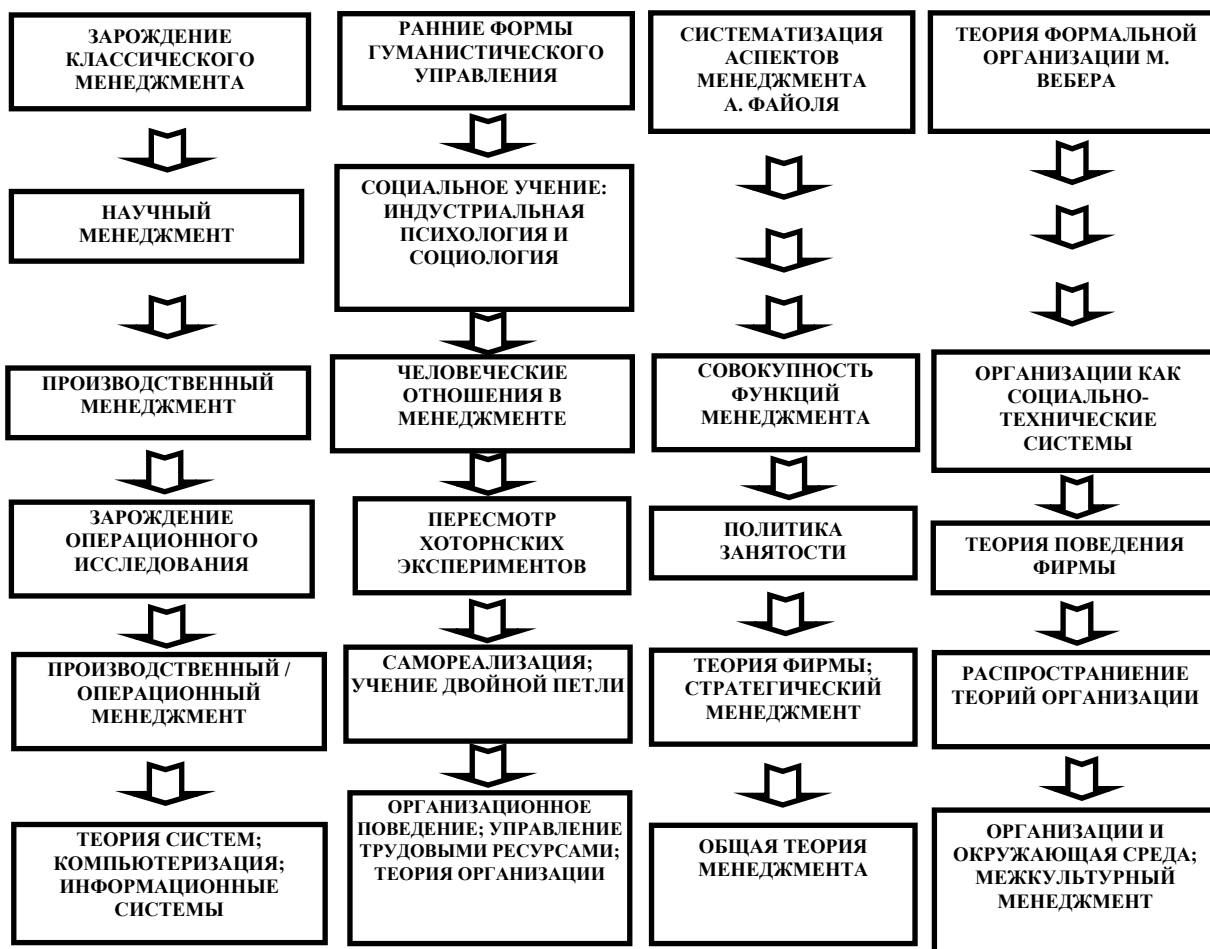


Рис. 12.4. Краткий обзор концепций и учений становления и развития менеджмента

## 12.2. Классический менеджмент

Классический менеджмент зародился в XIX – начале XX столетия вместе с формированием фабричных производственных систем, когда перед руководством компаний возникли новые проблемы – оснащение заводов оборудованием, организация управленческих структур, обучение работников, составление графиков сложных технологических процессов, рост недовольства среди рабочих, забастовки.

### Основные школы

*Научный менеджмент.* Использование данного подхода предполагало разработку стандартных процедур для каждого вида деятельности, предварительный отбор работников, обладающих соответствующими способностями, обучение наиболее эффективным методам труда, обеспечение процесса выполнения рабочих заданий и устранение возможных препятствий,

а также обеспечение материального стимулирования. Основные идеи научного менеджмента представлены в табл. 12.1.

Т а б л и ц а 1 2 . 1

Основные принципы, достоинства и недостатки научного менеджмента

Общий подход	Достоинства	Недостатки
Разрабатываются стандартные методы выполнения рабочих заданий Проводится отбор работников, обладающих способностями для выполнения конкретных заданий Работники обучаются стандартным методам труда Менеджмент обеспечивает поддержку выполнения рабочих заданий (планирование и устранение помех) Использование материальных стимулов способствует увеличению производительности труда	Получил подтверждение тезис о значении высокой оплаты труда Были проведены научные исследования процессов выполнения различных работ и задач Была продемонстрирована важность отбора и обучения работников	Не учитывался социальный контекст работы и возрастающие потребности работников Не признавались различия между индивидами Менеджеры, как правило, низко оценивали уровень профессионализма рабочих и игнорировали их идеи и предложения

*Концепция бюрократических организаций.* Разработана Максом Вебером (1864–1920) и предполагает анализ организации как единого целого. М. Вебер отстаивал мнение о том, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, и определил эту организационную форму как бюрократию.

Основные характеристики бюрократической организации, по М. Веберу, следующие:

- разделение труда осуществляется в соответствии с четкими определениями полномочий и ответственности работников, которые рассматриваются как официально узаконенные обязанности;
- должности организуются в иерархическую структуру в соответствии с формальными полномочиями, при этом каждая должность находится в подчинении у вышестоящей;
- отбор и продвижение сотрудников по службе осуществляются в соответствии с их квалификацией, уровень которой определяется на экзамене или в соответствии с опытом и обучением;
- все административные акты и решения оформляются в письменном виде. Ведение записей – память организации, обеспечивающая преемственность во времени;
- менеджеры не являются собственниками организации;
- менеджеры работают в соответствии с правилами и процедурами, что, как предполагается, гарантирует надежность, предсказуемость их по-

ведения. Правила являются безличными и в равной степени относятся ко всем работникам.

В современных организациях термин «бюрократия» носит негативный оттенок и ассоциируется с бесконечными правилами и канцелярщиной. Вместе с тем все эти бюрократические правила и процедуры являются собой стандартный способ взаимодействий: ко всем сотрудникам предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться чрезвычайно высокой эффективности деятельности.

*Концепция административных принципов.* Приверженцы данной концепции уделяют основное внимание не отдельным рабочим, а организации в целом и таким функциям менеджмента, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих. Основным вклад в развитие концепции административных принципов внесли Анри Файоль, Мэри Паркер Фоллет и Честер Барнард.

### 12.3. Гуманистический менеджмент

Приверженцы гуманистического направления менеджмента уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, взаимоотношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов.

*Мэри Паркер Фоллет* изучала проблемы влияния постановки реальных целей в организации на количество конфликтов, этику, власть, лидерство.

*Ч. Барнард.* Одно из наиболее важных достижений – концепция *неформальной организации*. Неформальная организация существует внутри любой организации; ее образуют сложившиеся естественным образом социальные группы. Неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации. Ч. Барнарду принадлежит *теория принятия власти*, утверждающая, что обладающие свободой воли индивиды имеют право решать, следовать ли им приказам менеджмента или нет.

Гуманистический менеджмент включает три основных течения: движение человеческих отношений, концепцию человеческих ресурсов, научный бихевиоризм.

*Движение человеческих отношений.* Сторонники данного течения придерживались мнения, что истинно эффективный контроль над процессом труда исходит от самого работника, а не из строгой, авторитарной системы управления.

*Концепция человеческих ресурсов.* Суть концепции состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с теориями мотивации. К наиболее извест-

ным представителям концепции человеческих ресурсов относят Абрахама Маслоу и Дугласа Макгрегора.

*Научный бихевиоризм.* Предполагает использование научных методов и исследований для изучения поведения людей. Главная задача приверженцев бихевиоризма – идентификация и анализ движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми в организационной среде.

## 12.4. Количественные методы в менеджменте

В большинстве крупных современных компаний имеются подразделения, широко использующие в своей практике научные подходы для решения задач, допускающих применение метода количественного анализа.

Итак, менеджмент стал рассматриваться как наука. Среди его направлений следует отметить операционный менеджмент (исследование операций), управленческие информационные системы, теорию массового обслуживания, теорию систем, ситуационный подход, управление знаниями.

*Операционный менеджмент* – концепция менеджмента, непосредственно связанная с процессами и технологиями производства товаров и услуг. Для решения производственных задач специалисты по операционному менеджменту широко используют математические методы, прежде всего – методы исследования операций, прогнозирование, моделирование – в т.ч. запасов, линейное и нелинейное программирование, теорию массового обслуживания, анализ безубыточности.

*Управленческие информационные системы* – относительно новая область менеджмента, призванная своевременно и эффективно (с точки зрения затрат) обеспечивать менеджеров необходимыми им данными и сведениями. Полномасштабное развитие управленческих информационных систем связано с прогрессом вычислительной техники и средств передачи данных; потенциал этого направления только предстоит раскрыть.

*Теория массового обслуживания* предполагает использование математического аппарата для минимизации времени ожидания клиентов в очередях. Она применяется, например, для анализа движения автотранспорта, расчета числа пунктов оплаты проезда на платных дорогах, формирования системы, т.е. единой очереди, широко применяемой в банках, и многих других задач.

*Теория систем* имеет в своей основе концепцию, согласно которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем. В соответствии с этой теорией деятельность организации описывается в терминах входящих ресурсов, процесса трансформации, выходящих ресурсов, обратной связи и внешней среды (рис. 12.5).



Рис. 12.5. Системный взгляд на организацию

*Ситуационный подход* к управлению предполагает, что успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации (рис. 12.6). Соответственно, задача менеджеров состоит в идентификации факторов, определяющих конкретную ситуацию. К числу важнейших ситуационных факторов относятся такие, как отрасль, производственные технологии, культура страны.

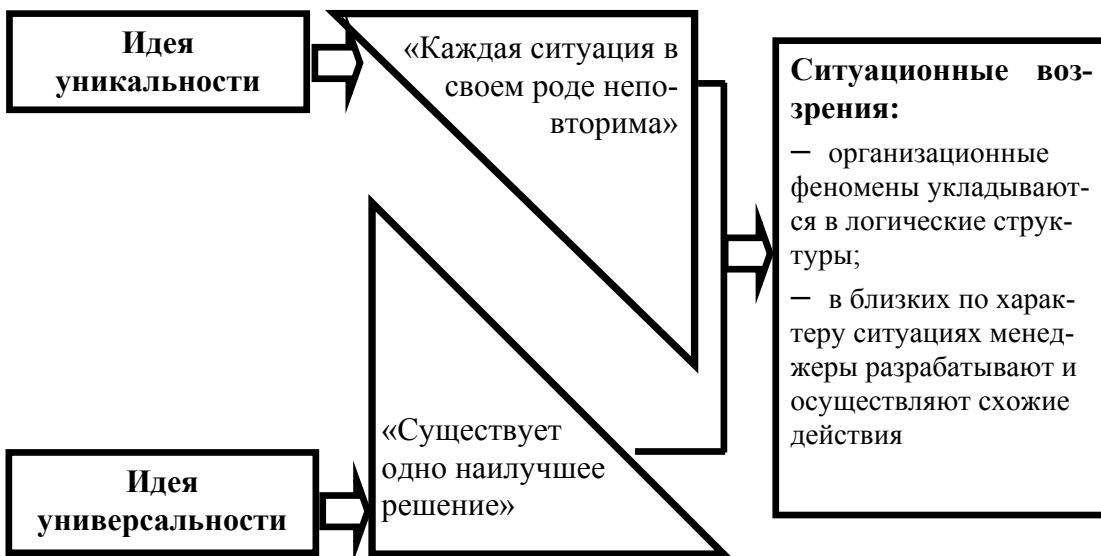


Рис. 12.6. Менеджмент и ситуационные воззрения

*Концепция управления знаниями* рассматривается обычно совместно с положениями *обучающейся организации*. Обучающаяся организация отличается, в частности, вниманием к качеству всех процессов и постоянными усовершенствованиями. Она характеризуется стремлением к развитию мощной корпоративной культуры и видением будущего; практикой наделения властью; плоской структурой управления; командной работой и свободным обменом информацией. Такие характеристики позволяют организации непрерывно усваивать новые знания, как на уровне отдельных работников, так и на уровне компании в целом, добиваясь непрерывных улучшений.

## 12.5. Происхождение и развитие стратегического менеджмента

Сторонники **школы планирования и практики** (Штайнер, Лернд, Эндрюс, Чандлер, Барнард) полагали, что формула успешного менеджмента – это отличная система планирования плюс харизма личности и соревновательный дух. Им принадлежит известный подход «SWOT» (аббревиатура слов, означающих по-английски: «сила, слабость, возможности и угрозы»).

**Школа планирования** (Квин) утверждала, что стратегия может быть сформулирована произвольно, а ее претворение в жизнь будет последовательно контролироваться. Таким образом, достигаются цели и реализуется стратегия.

**Школа позиционирования**, представленная, прежде всего, Портером и Мэйсоном, считает главным фактором соревновательной стратегии связь компании с ее окружением. Компания должна позиционировать себя в такой сфере деятельности, где она могла бы наилучшим образом защититься от конкурентов или диктовать им свои условия.

**Школа ресурсного анализа** (Пенроуз) считает, что именно отличительные виды производственных ресурсов придают фирме уникальность. Эту точку зрения поддерживают многие ведущие компании (например, Canon, Honda, Sony, Comatsu), утверждающие, что основным путем преимущества в конкурентной борьбе является умение менеджмента консолидировать все корпоративные технологии и производственные навыки в так называемые компетентные знания, позволяющие рядовому бизнесу быстро адаптироваться в изменяющихся обстоятельствах.

Западные эксперты считают, что современный стратегический менеджмент – это менеджмент в быстро изменяющихся условиях. Выдвигаются новые цели и задачи, и, естественно, требуются адекватные ответные изменения внутри самой компании. В числе таких главных обстоятельств, на которые необходимо реагировать организации, следует выделить преж-

де всего усиливающуюся глобализацию, более интенсивную конкуренцию, высокие цены на сырье и материалы, сокращение жизненного цикла изделий, трудности в получении средств на исследования и разработки, необходимость постоянно увеличивать внутрифирменную гибкость и адаптивность организации, внедрять новые формы кооперации, в т.ч. международной.

## 12.6. Новейшие концепции менеджмента

**Всеобщее управление качеством** (Total Quality Management, TQM). Концепция Всеобщего управления качеством включает в себя методы менеджмента, направленные на предоставление потребителям возможности приобретать наиболее качественные продукты, когда качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками, всеми функциями внутри компании. При этом работники, непосредственно контактирующие с клиентами, являются наиболее активными участниками процесса. В управлении качеством выделяют четыре основных элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения:

**Маркетинг** – специальная отрасль (теория и практика) управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров (или оказания услуг). В числе проблем или функций маркетинга обычно называют изучение спроса, ценообразование, рекламу, стимулирование сбыта, планирование товарного ассортимента и другие. Иными словами, маркетинг – целостная система организации управления, направленная на обеспечение максимального сбыта продукции, достижение высокой эффективности операций и расширение рыночной доли.

**Логистика.** Под логистикой понимают систему управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия. Впервые системы логистики появились в США в 1950 г., а в Западной Европе – в середине 60-х годов.

**Управление проектом и управление затратами.** Особенно тесно это направление менеджмента связано с изменением структуры организации. В управлении проектом самой оптимальной считается роль «модератора», который развивает у подчиненных инициативу, ответственность и самоорганизацию. В управлении качеством многие менеджеры придерживаются другой роли – «строгого контролера». В управлении затратами – это тоже самостоятельное и быстро прогрессирующее, особенно в Японии, направление менеджмента – руководитель выступает скорее в роли исследователя, ибо в достаточном совершенстве он должен владеть «функционально-стоимостным анализом».

**Консалтинг.** Представляет собой совокупность знаний из разных дисциплин, касающихся управления, социологии, экономики, права, психоло-



гии, системного подхода и др., которые использует специалист, не только ими хорошо владеющий на теоретическом уровне, но и понимающий их прикладной потенциал, в качестве ценных практических советов или рекомендаций другому специалисту, который профессионально не знает этих дисциплин, но занимает какой-либо достаточно ответственный пост, скажем директора завода или мэра города.

Управленческий консалтинг – это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в анализе и решении проблем их функционирования и развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений.

### **Вопросы для размышления и контроля**

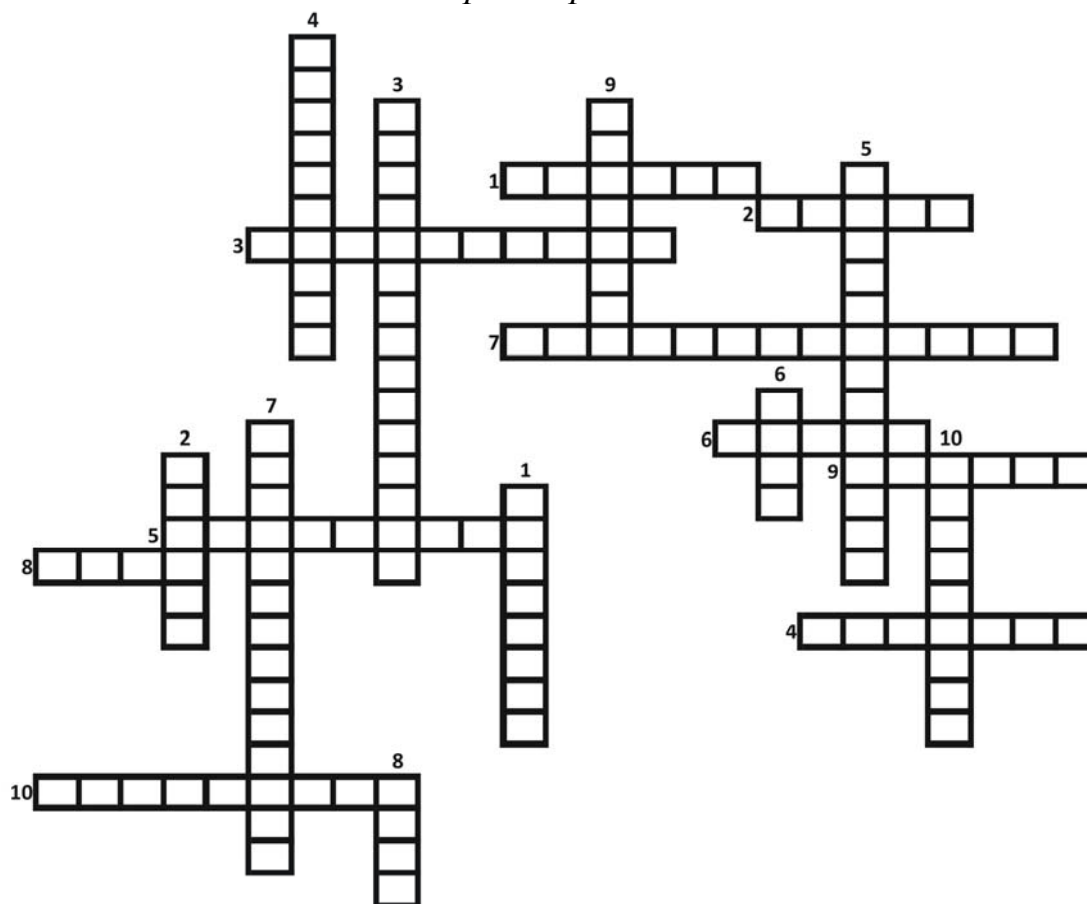
1. Охарактеризуйте ранний период, предшествующий эре научного менеджмента.
2. Что явилось основными предпосылками научного менеджмента?
3. Назовите основные школы менеджмента.
4. В чем отличие эпохи гуманистического менеджмента от эры научного менеджмента?
5. Каковы достоинства и недостатки научного менеджмента?
6. В чем сущность концепции человеческих ресурсов?
7. Назовите основные количественные методы в менеджменте.
8. Почему следует выделять стратегический менеджмент при рассмотрении развития менеджмента?
9. Охарактеризуйте основные направления стратегического менеджмента.
10. Каковы новейшие концепции менеджмента?

### **Практические задания**

#### *Темы рефератов*

1. Сущность операционного менеджмента.
2. Управленческие информационные системы.
3. Теория массового обслуживания.
4. Теория систем в менеджменте.
5. Ситуационный подход в управлении.
6. Концепция управления знаниями в современных организациях.
7. Стратегический менеджмент в системе управления предприятием.
8. Философия всеобщего управления качеством.
9. Принципы и особенности развития современного маркетинга.
10. Логистический менеджмент в организации.
11. Управление проектом и управление затратами.
12. Бизнес-консалтинг.

## Кроссворд № 12



### В о п р о с ы

#### По горизонтали:

1. Древнегреческий философ (400 лет до н.э.), сформировавший принцип универсальности управления.
2. Центр зарождения цивилизованного менеджмента, отличительной особенностью которого стал принципиально новый тип цивилизации – рыночная экономика, основанная на честном, добросовестном труде, высокой культуре демократического руководства и свободном развитии личности.
3. Система управления в социально-экономической и социально-технической сфере, направленная на получение определенного результата.
4. Демократический лидер в Древней Греции, популист, «народный» политик.
5. Неформальная власть руководителя в коллективе, статус, уважение.
6. Древнегреческий философ и математик из Милета, традиционно считается основоположником греческой философии (и науки) – он неизменно открывал список «семи мудрецов», заложивших основы греческой культуры и государственности.
7. Этико-философское учение, разработанное его основателем Конфуцием, являющееся мировоззрением, общественной этикой, политической идеологией, научной традицией, способом жизни.

8. По А. Черчу, процесс, заключающийся в отражении всего происходящего на предприятии, подразделяется на технический и счетоводный.

9. Народное собрание, на котором решались наиболее важные общие дела племени в Древней Месопотамии.

10. Русский ученый, который научно обосновал необходимость разработки и использования политики протекционизма.

### **По вертикали:**

1. Министр внутренних дел и премьер министр, в российской истории начала XX века известен в первую очередь как реформатор и государственный деятель, сыгравший значительную роль в подавлении революции 1905–1907 гг.

2. Древнегреческий философ, ученик Сократа, учитель Аристотеля, его основными политическими произведениями являются трактаты «Государство», «Законы» и диалог «Политик».

3. Один из двенадцати принципов производительности Г. Эмерсона, подразумевающая организацию предварительного планирования и точнейшее повседневное выполнение составленных планов.

4. Создатель теории управления, родоначальник «политического реализма».

5. Группа факторов, согласно концепции двух факторов Ф. Герцберга, которые включают в себя заработную плату, безопасность на рабочем месте, условия труда, правила, отношения с подчиненными и коллегами.

6. Ученый, инженер-механик, изобретатель паровой машины, входит в число ученых, первыми рассмотревших научные методы управления.

7. Сознательное ограничение работником своей производительности труда, использование не в полную силу своих физических и умственных способностей при выполнении служебных обязанностей.

8. Американский исследователь в области теории мотивации, разработал **теорию ожиданий**, автор книг «Труд и мотивация», «Лидерство и принятие решений», «Принятие решений как социальный процесс».

9. Американский психолог, специалист в области психологии мотивации, автор «формулы успеха», которая гласила: чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой.

10. А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Макклелланд, В. Врум являются разработчиками теорий...

### **Использованные литературные источники**

1. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикта, 2010. – 560 с.

2. Всеобщая история менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.]; под общей редакцией проф. И.И. Мазура. – М.: ЕЛИМА, 2013.– 784 с.

## ГЛОССАРИЙ

**Анархия** – отсутствие власти или любого вида управления, неорганизованность и полный беспорядок.

**Архонт** – высшее должностное лицо в древнегреческих полисах (городах-государствах).

**Аттика** – в древности область на юго-востоке Средней Греции.

**Бюрократия** – это система управления, основанная на вертикальной иерархии и призванная выполнять поставленные перед нею задачи наиболее эффективным способом.

**Вече** – народное собрание в древней и средневековой Руси для обсуждения общих дел и непосредственного решения насущных вопросов общественной, политической и культурной жизни. Участниками веча могли быть «мужи» – главы всех свободных семейств сообщества (племени, рода, поселения, княжества). Их права на вече могли быть равными либо различаться в зависимости от социального статуса.

**Гимнасий** – государственное учебно-воспитательное учреждение в Древней Греции, а также на эллинистическом Востоке. Первоначально предназначались для физических упражнений, но позже превратились в своеобразные центры общения и места мусических и физических упражнений молодёжи. В Г. поступали после палестры знатные, богатые афинские юноши в возрасте 16–18 лет. Продолжая заниматься в Г. гимнастикой, они под руководством философов изучали также политику, философию, литературу.

**Девальвация** – метод стабилизации национальной валюты, суть которого заключается в понижении официального курса бумажных денег до их реальной стоимости, то есть снижении курса национальной валюты по отношению к твёрдым валютам, международным счётным единицам; уменьшение реального золотого содержания денежной единицы.

**Дем** – территориальный округ в Древней Аттике, основная хозяйственная, культурная, политическая и административная единица начиная с конца VI века до н. э.

**Демагогия** – набор ораторских и полемических приёмов и средств, позволяющих ввести аудиторию в заблуждение и склонить её на свою сторону. Чаще всего применяется для достижения политических целей, в рекламе и пропаганде.

**Демократия** – форма политической организации общества, основанная на признании народа в качестве источника власти, на его праве участвовать в решении государственных дел и наделении граждан достаточно широким кругом прав и свобод.

**Деспотия** – форма государства, при которой вся полнота власти, не ограниченная законом, принадлежит одному властителю – наследственному

монарху, правящему при посредстве сложного военно-бюрократического аппарата; особенно характерна для большинства рабовладельческих государств Др. Востока (Египет, Ассирия, Вавилония, Иран, Индия, Китай и др.) и отличается полным произволом власти и бесправием населения.

**Император** – высший титул монархов.

**Импорт** (англ. import, от лат. importo – ввожу) – ввоз товаров из-за границы для реализации их на внутреннем рынке ввозящей страны; противоположен вывозу товаров – экспорту.

**Колакреты** или *колагреты* – древние финансовые чиновники в Афинах, существовали еще при царях. При Солоне К. заведовали общественной казной и триирахиями. После Клисфена они заменены были аподектами.

**Курия** – одно из древнейших подразделений римского населения. Согласно традиционным представлениям, Ромул разделил римлян на три трибы, Тиции, Рамны и Луцеры, а каждую из триб – на 10 курий, которые были, в свою очередь, образованы группами семей, или родами. Таким образом, деление основывалось на родстве, и господствовали при таком устройстве патрицианские роды. Тем не менее, не опровергнуто предположение, что каждая курия была связана с определенной местностью.

**Мануфактура** – большое предприятие, где в основном применялся ручной труд наёмных рабочих и широко использовалось разделение труда.

**Менеджмент** – совокупность принципов, методов, приемов и форм, определяющих искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными и т.п. ресурсами.

**Меркантилизм** – система доктрин, выдвигавшихся авторами трактатов XVI–XVIII вв., обосновывавших необходимость активного вмешательства государства в хозяйственную деятельность, в основном в форме протекционизма – установления высоких импортных пошлин, субсидий национальным производителям и т.д.

**Монархия** – форма правления, при которой верховная государственная власть частично или полностью принадлежит одному лицу – монарху (королю, царю, императору, князю, герцогу, эрцгерцогу, султану, эмиру, хану, фараону и т.д.) и, как правило, передаётся по наследству.

**Навкрарии** – территориальные округа в Аттике. Возникли, предположительно, в VII в. до н.э. Существовало 48 Н., по 12 в каждой из 4 родовых фил. Основной функцией Н. было сооружение военного флота; каждая Н. должна была снарядить 1 корабль с экипажем и выставить на войну 2 всадников. Возглавлял Н. ежегодно сменявшийся навкрай, ведавший сбором средств, расходами на сооружение и оснащение корабля, наблюдавший за его постройкой и командовавший им. Навкрайры составляли совет.

**Олигархия** – политический режим, при котором власть сосредоточена в руках сравнительно малочисленной группы граждан и, порой, обслуживает их личные и групповые интересы, а не интересы всех граждан.

**Палэ́стра** – частная гимнастическая школа в Древней Греции, где занимались мальчики с 12 до 16 лет (на острове Самос была палестра для взрослых мужчин).

**Периодизация** – это установление хронологически последовательных этапов в общественном развитии

**Предприниматель** – лицо, занимающееся собственным бизнесом, имеющее своё дело в целях получения прибыли в форме создания торговли или производства.

**Прита́н** – в Древней Греции (Афины) член государственного совета из 50 избиравшихся (по 5 от каждой филы) граждан, которые правили в течение 1/10 года в буле и экклезии (экклесии, народном собрании).

**Протекционизм** – экономическая политика государства, заключающаяся в целенаправленном ограждении внутреннего рынка от поступления товаров иностранного производства.

**Протестанти́зм** или **протеста́нтство** – одно из трёх, наряду с католицизмом и православием, главных направлений христианства, представляющее собой совокупность многочисленных и самостоятельных Церквей и деноминаций, связанных своим происхождением с Реформацией – широким антикатолическим движением XVI века в Европе. Для протестантизма характерно крайнее разнообразие внешних форм и практик от церкви к церкви.

**Респуб́лика** – историческая эпоха Древнего Рима, отличавшаяся аристократическо-олигархической формой правления, в которой высшая власть была сосредоточена главным образом в руках сената и консулов.

**Респуб́лика** – форма государственного правления, при которой верховная власть осуществляется выборными органами, избираемыми населением (или государственными органами) на определённый срок.

**Тирания** – в Греции Древней форма гос. власти, установленная насильственным путем и основанная на единоличном правлении.

**Топография** – научно-техническая дисциплина, раздел геодезии, занимающаяся географическим и геометрическим изучением местности путём создания топографических карт на основе съёмочных работ.

**Управленческие революции** – это качественные преобразования управления в процессе исторического развития общественно-экономических формаций.

**Экстенсивный** (от позднелат. *extensivus* – расширительный, растяжимый) – связанный с количественным увеличением, распространением; противоположный интенсивному.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Литературные источники для написания эссе

1. Адам Смит «Исследование о природе и причинах богатства народов».
2. Акио Морита «Сделано в Японии».
3. Акофф Р. «Акофф о менеджменте».
4. Альфред Маршалл «Принципы экономической науки».
5. Ансофф И. «Стратегическое управление».
6. Беккер Гери Стенли «Человеческое поведение: экономический подход».
7. Билл Гейтс «Бизнес со скоростью мысли».
8. Билл Гейтс «Дорога в будущее».
9. Бир Стэффорд «Искусство управления».
10. Бир Стэффорд «Мозг Фирмы».
11. Богданов А. «Очерки организационной науки».
12. Вламис Э. Смит Б. «Бизнес-путь: Yahoo! Секреты самой популярной в мире Интернет-компаний».
13. Генри Форд «Моя жизнь, мои достижения».
14. Генри Форд «Сегодня и Завтра».
15. Грейсон Джексон К. младший, О'Делл Карла «Американский менеджмент на пороге XXI века».
16. Д. Митюрин «Макс Вебер за 90 минут».
17. Деминг У. Эдвард «Новая экономика».
18. Джек Минго «Как компании стали великими – истории о бизнесе и торговле».
19. Джон Кеннет Гэлбрейт. «Экономические теории и цели общества».
20. Джон Коттер «Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века».
21. Джон Ф. Лав «McDonald's. О чем молчит БИГМАК?».
22. Дункан Джек У. «Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики».
23. Имаи Масааки «Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний».
24. Йозеф Шумпетер. «Капитализм, социализм и демократия».
25. Йонас Риддерстрале «Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества».
26. Коленсо Майкл «Стратегия кайзен для успешных организационных перемен».
27. Крейнер С. «Бизнес-путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента».
28. Крейнер Стюарт «Ключевые идеи менеджмента».
29. Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале «Бизнес в стиле фанк».
30. Лайкер Джеффри «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира».

31. Ли Якокка «Карьера менеджера».
32. Луис Р. «Система канбан. Практические советы по разработке в условиях вашей компании».
33. Майкл Е. Портер «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость».
34. Майкл Е. Портер «Конкуренция».
35. Макс Вебер «Наука как призвание и профессия».
36. Макс Вебер «Протестантская этика и дух капитализма».
37. Маслоу А. «Мотивация и личность».
38. Мерриден Т. «Бизнес-путь: Nokia. Секреты успеха самой быстро-развивающейся компании в мире».
39. Морган Гарет «Имидж организации: восемь моделей организационного развития».
40. Николо Макиавелли «Государь».
41. Норберт Винер «Кибернетика и общество».
42. Питер Сендж «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций».
43. Питер Ф. Друкер «Энциклопедия менеджмента».
44. Питер Ф. Друкер «Эффективный управляющий».
45. Питер Ф. Друкер. «Задачи менеджмента в XXI веке».
46. Пригожин И. «Теоретические основы неравновесности и самоорганизации упорядоченных целостностей».
47. Роберт А. Лутц «7 законов Крайслер».
48. Саундерс Р. «Бизнес путь: Dell. 10 секретов лучшего в мире компьютерного бизнеса».
49. Сирил Паркинсон. Законы Паркинсона.
50. Сунь-цзы, Г.Галиарди «Искусство войны и искусство управления».
51. Тоффлер Э. «Шок будущего».
52. Тоффлер Э.«Третья волна».
53. Уорнер М. Витцель М «Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в 21 веке».
54. Фитц-енц Як «Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала».
55. Фредерик Уинслоу Тейлор «Принципы научного менеджмента».
56. Фридрих Глазл, Бернард Ливехуд «Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными».
57. Харви Маккей «Как уцелеть среди акул».
58. Хэнди Ч. «Время безрассудства».
59. Хэнди Ч. «Слон и блоха: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса».
60. Щедровицкий Г.П. «Местное самоуправление в посткризисной России».



### Темы рефератов

1. Феномен управления в истории.
2. «Управленческие революции» как поворотные точки развития менеджмента.
3. Этапы развития мирового менеджмента.
4. Система управления древнего Египта.
5. Древний Восток: истоки управленческой мысли.
6. Система высших органов государственного управления в Древней Индии.
7. Артхашастра – первый учебник науки управления.
8. Общество и управление в Древнем Китае.
9. Решение управленческих проблем католической церковью.
10. Управленческие идеи в трудах Н. Макиавелли.
11. Философские взгляды Сократа.
12. Платон: формулировка принципа специализации, представления об идеальном государстве.
13. Адам Смит: применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепция контроля; расчет оплаты труда.
14. Жан-Батист Сэй и его законы.
15. Жизнь и общественная деятельность Роберта Оуэна.
16. Фредерик У. Тэйлор: научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент.
17. Харрингтон Эмерсон: эффективный инжиниринг, принципы эффективности.
18. Фредерик У. Тэйлор: жизнь и основные достижения: научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент.
19. Г. Гант и его вклад в развитие менеджмента.
20. Супруги Л. Гилберт и Ф. Гилберт и их вклад в развитие менеджмента.
21. Менеджмент, подкрепленный опытом: Г. Форд и А. Слоун.
22. Сер Дж. Стюарт. История теории власти, исследование влияния автоматизации.
23. М. Кук и использование научного менеджмента в непромышленных организациях.
24. Разработка и формирование административной (классической) школы менеджмента и ее развитие.
25. Генри Файоль: функции менеджмента и принципы менеджмента.
26. М. Вебер и его теория бюрократической организации.
27. А. Файоль и его роль в создании теории современного менеджмента.
28. История становления и развития школы человеческих отношений.
29. М. Фоллетт и ее вклад в развитие менеджмента.

30. Хоторнские эксперименты. Ценность их результатов и выводов для современной теории и практики управления.
31. Ч. Бернارد: связующее звено между административной теорией и школой человеческих отношений.
32. Взгляд на школу человеческих отношений в наши дни.
33. Определение общего (взаимодополняющего) в теориях мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора.
34. Социальная психология и исследование человеческих отношений в теории организации (Макс Вебер, Ренсис Ликерт, Крис Аргирис).
35. Концепция организационного поведения (теория социальной незрелости) К. Арджириса.
36. Организации: структура и композиция. Л. Гулик, Л. Урвик, Р Девис.
37. У. Эдвардс Деминг – создатель концепции тотального управления качеством.
38. Идеи об управлении качеством Дж. М. Джурана.
39. П. Дракер: управление по целям и другие идеи знаменитого теоретика менеджмента.
40. BSC – Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана.
41. Развитие принципов системного и ситуационного подходов в трудах Э. Атоса, Р. Паскаля, Т. Питерса и Р. Уотермена.
42. Реформы Петра I.
43. Система государственного управления в годы царствования Екатерины II.
44. Идеи М. Сперанского и Н. Мордвинова об экономической стратегии, управлении и его эффективности.
45. Идеи А. Ордина-Нащокина об управлении национальным хозяйством и его субъектами.
46. Идеи С. Витте и П. Столыпина об управлении национальным хозяйством и его субъектами.
47. Реформа 1861 года и изменения в экономической и социальной среде.
48. Принципы и методы тектологии А.А. Богданова в современной организации управления.
49. Концепция «трудовых установок» и « узкой базы» А.К. Гастева.
50. Концепция «физиологического оптимума» О.А. Ерманского.
51. «Теория организационной деятельности» П.М. Керженцева.
52. Кризис «Перестройки» и распад СССР.
53. Государственный аппарат власти и управления в период перестройки (1985–1991 гг.).
54. Развитие рыночных отношений в России.
55. Формирование российской модели управления.
56. Вклад советских ученых в развитие менеджмента как науки.

57. Советский менеджмент 50–90-х годов: Гвишиани, Пригожин, Попов и др.
58. Сущность операционного менеджмента.
59. Управленческие информационные системы.
60. Теория массового обслуживания.
61. Теория систем в менеджменте.
62. Ситуационный подход в управлении.
63. Концепция управления знаниями в современных организациях.
64. Стратегический менеджмент в системе управления предприятием.
65. Философия всеобщего управления качеством.
66. Принципы и особенности развития современного маркетинга.
67. Логистический менеджмент в организации.
68. Управление проектом и управление затратами.
69. Бизнес-консалтинг.
70. Современные методы и принципы управления человеческими ресурсами.
71. Гуманистический менеджмент.
72. Лин-менеджмент – повышение операционной эффективности бизнеса.
73. Управленческие идеи Тома Питерса.
74. Правила менеджмента без контроля от Рикардо Семлера.
75. Развитие кросс-культурного менеджмента.

### **Примерная структура реферата**

*Введение* (о роли и значении темы в истории менеджмента и актуальности в данный момент).

*Историческая справка* (*исторический контекст*, в котором происходили события, развивалась теория, жили и работали ученые (практики); *биографии* основных деятелей, которым посвящен реферат).

*Основные вопросы* (положения теории, разработки ученого, достижения научной школы, компании и т.п.). *Важно* показать значимость вопроса в историческом аспекте, т.е. *что нового* в менеджменте создали ученый, школа, компания, *в чем их основная заслуга?*

*Заключение* (выводы по реферату).

### Требования к реферату

#### *Оценка «отлично» – 15 баллов*

Содержание реферата полностью *раскрывает тему*. Показан вклад ученого (бизнесмена, организации, научной школы) в развитие менеджмента. Реферат имеет логичную структуру, материал изложен последовательно и системно.

Приведены краткие *биографии* ученых и бизнесменов, которым посвящен реферат.

Приведен полный *список опубликованных научных трудов* ученого (бизнесмена, организации, научной школы) в соответствии с требованиями к оформлению библиографического списка.

При подготовке реферата использовано *не менее 9 источников*, на все источники *даны ссылки* с указанием страниц.

В тексте реферата приведены *цитаты из первоисточников* и ссылки на них.

В приложении предложено *10 вопросов* (различных форм: закрытых, открытых, на упорядочение и т.п.) для *контрольного теста* по теме реферата.

Реферат *сдан* преподавателю в *распечатанном и электронном виде* в *установленный срок*.

По материалу реферата подготовлена *статья* для публикации.

Реферат *защищен* на практическом занятии в *установленный* преподавателем *срок*.

#### *Оценка «хорошо» – 10 баллов*

Содержание реферата *раскрывает основные вопросы* темы.

Реферат имеет логичную структуру, материал изложен последовательно и системно.

Приведены краткие *биографии* ученых и бизнесменов, которым посвящен реферат.

Приведен *список опубликованных научных трудов ученого* (бизнесмена, организации, научной школы).

При подготовке реферата использовано *не менее 5 источников*, на все источники *даны ссылки* с указанием страниц.

В приложении предложено *5 вопросов* (различных форм: закрытых, открытых, на упорядочение и т.п.) для *контрольного теста* по теме реферата.

Реферат *сдан* преподавателю в *распечатанном и электронном виде* в *установленный срок*.

Реферат *защищен* на практическом занятии в *установленный* преподавателем *срок*.

Оценка «удовлетворительно» – 5 баллов

Содержание реферата соответствует теме.

При подготовке реферата использовано не менее 3 источников.

В приложении предложено 5 вопросов для контрольного теста по теме реферата.

Реферат сдан преподавателю в распечатанном и электронном виде в установленный срок (не позднее, чем в день защиты).

Реферат защищен на практическом занятии в установленный преподавателем срок.

*Дополнительные баллы:*

Первоисточники в электронном виде, которых нет у преподавателя – 1 балл (за каждый источник).

Объем реферата – не менее 20 страниц, шрифт Times New Roman, кегль 12, через 1,5 интервала; выравнивание текста – по ширине; поля сверху и снизу – по 2 см, слева – 2,5 см, справа – 1,5 см.

*Примерная форма оценочного листа*

Оценочный лист качества выступления студента гр. \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

по дисциплине « \_\_\_\_\_ »

Тема доклада « \_\_\_\_\_ »

Дата выступления \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№ п/п	Списочный состав группы	Критерии оценки (по 5-балльной шкале)								
		1. Содержательность выступления	2. Умение аргументировать свою точку зрения	3. Ораторские качества	4. Соответствие содержания выступления и заявленной темы доклады	5. Связь с жизнью и практикой	6. Аргументированность ответов на вопросы	7. Использование наглядности	Внешний вид выступающего	.... и т.д.
1.	Иванов									
2.	Петров									
3.	Сидоров									
4.	.....									
Средний балл по каждому критерию										

Итоговый балл \_\_\_\_\_

### Контрольные вопросы по дисциплине

1. Основные предпосылки для возникновения менеджмента как специфической сферы человеческой деятельности.
2. Основные этапы развития, концепции и школы управления / менеджмента.
3. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента.
4. Вклад Адама Смита в разработку экономических законов.
5. Вклад Макса Вебера в развитие теории управления.
6. Учение Жана Батиста Сэя о трёх факторах производства, законах рынка, теории стоимости и реализации.
7. Проблемы управления на ранней фабрике.
8. Основные положения концепции Ф. Тейлора.
9. Генри Гантт – стимулирование труда, производственное планирование.
10. Фрэнк и Лилиан Гилбрет – рационализация труда и принципы экономичности движений.
11. 12 принципов производительности труда Г. Эмерсона.
12. Основные принципы организации производства, сформулированные Г. Фордом.
13. Функции управления, сформулированные А. Файолем.
14. Принципы управления А. Файоля: понятие и сущность
15. Советы А. Файоля молодым управляющим.
16. Принципы построения формальной организации Линдела Урвика.
17. Принципы построения «идеальной организации» Макса Вебера.
18. Г. Черч – структурные вопросы производства и управления на предприятии.
19. Основные отличия административной школы управления от школы научного управления. Сходство и различие концепций Ф. Тейлора и А. Файоля.
20. Гюго Мюнстерберг – первопроходец использования идей прикладной психологии в образовании, медицине и бизнесе.
21. Вклад Мэри Паркер Фоллетт в развитие школы психологии и человеческих отношений.
22. Организационная интеграция Честера Бернарда.
23. Основные положения школы человеческих отношений (Э. Мэйо).
24. Хоторнские эксперименты и «Хоторнский эффект». Ценность результатов и выводов Хоторнских экспериментов для современной теории и практики управления.
25. Содержательные теории мотивации и их использование в практике управления (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг).

26. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теории постановки целей, теория равенства, модель Портера – Лоулера.
27. Развитие теории лидерства. Модели поведения руководителя «X» и «Y» Дугласа Макгрегора.
28. Концепция организационного поведения (теория социальной незрелости) К. Арджириса.
29. Методологические основы школы науки управления (количественной школы).
30. Суть и отличительные особенности системного подхода в управлении.
31. Основная концепция процессного подхода в управлении.
32. Сущность и сферы применения ситуационного подхода и системного анализа в управлении.
33. Становление и развитие государственного управления в России до XX века: вклад Петра I в становление и развитие государственного управления и управленческие реформы Екатерины II.
34. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920–1930-е годы (А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев).
35. Современная отечественная теория менеджмента. Особенности российского управления.
36. Новые идеи в современном менеджменте. Менеджмент в XXI веке
37. Национально-исторические особенности и модели менеджмента.

**Итоговый контрольно-проверочный тест  
по дисциплине «История управленческой мысли»**

**В а р и а н т № 1**

**1. Практика управления возникла:**

- 1) вместе с объединением людей в организованные группы;
- 2) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности;
- 3) вместе с созданием Ф.Тейлором Школы управления;
- 4) вместе с возникновением системного подхода.

**2. Универсальные принципы управления разработала школа:**

- 1) научного управления (рационалистическая);
- 2) классическая (административная);
- 3) психологии и человеческих отношений;
- 4) науки управления.

**3. Свои исследования в рамках развития моделей человеческих отношений вели такие исследователи как....** (несколько вариантов ответов):

- 1) Н. Винер;
- 2) Ф. Тейлор;
- 3) Д. Макгрегор;
- 4) А Маслоу.

**4. В 1912 году впервые принципы менеджмента сформулировал...**

- 1) Г. Саймон;
- 2) Г. Эмерсон;
- 3) А. Файоль;
- 4) М. Вебер.

**5. Соотнесите теорию мотивации и ее содержание:**

- 1) теория справедливости Дж. Адамса;
- 2) теория ожидания В. Врума;
- 3) ERG – теория К. Альдерфера.

Укажите соответствие для каждого нумерованного элемента задания:

а) концепция мотивации, построенная на базе таких групп потребностей, как существование, родственность и рост, расположение которых носит иерархический характер;

б) концепция мотивации, построенная на осознанных потребностях и надежде на справедливое вознаграждение усилий работника;

в) концепция мотивации, согласно которой люди определяют соотношение вознаграждения и затраченных усилий.

**6. Возникновение раннего менеджмента связывается с...**

- 1) переходом от мануфактур к машинному производству;
- 2) разработкой Ф. Тейлором концепции научного управления;



- 3) проведением управленческих экспериментов в Хотторне;
- 4) началом ведения племенами людей оседлого образа жизни.

**7. К основным положениям школы научного управления можно отнести ... (несколько вариантов ответов):**

- 1) научный подход к подбору и обучению персонала;
- 2) единство распорядительства;
- 3) усиление разработки социальных аспектов трудовых ресурсов;
- 4) изучение механизмов мотивации трудового поведения работников.

**8. Какой из подходов НЕ относится к известным школам в управлении?**

- 1) научное управление;
- 2) административное управление;
- 3) новая экономическая политика;
- 4) человеческие отношения.

**9. Целью классической школы управления было создание ...**

- 1) методов нормирования труда;
- 2) универсальных принципов управления;
- 3) оптимальных условий трудовой деятельности работников;
- 4) методов стимулирования производительности труда.

**10. «Отцом научного управления» часто называют:**

1) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования;

2) Фрэнка и Лилиан Гилбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их тербллагами; также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего;

3) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений;

4) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

**11. С чем было связано возникновение практики управления?**

- 1) с появлением общения;
- 2) с возникновением письменности;
- 3) с разделением и кооперацией труда;
- 4) с возникновением производства;
- 5) с возникновением первобытнообщинного строя.

**12. Какая способность менеджера, по Макгрегору, приводит к успеху?**

- 1) работоспособность;
- 2) прогнозирование человеческого поведения;
- 3) лидерство;
- 4) прогнозирование спроса на продукцию.

**13. Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью:**

- 1) рассмотрение администратора как профессии;
- 2) согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом;
- 3) создание нового стиля управления;
- 4) создание универсальных принципов управления.

**14. Выделенные подходы:**

- 1) эмпирический, операциональный и др. (всего 9);
- 2) подход с точки зрения научного управления, административный подход, подход с точки зрения человеческих отношений и поведения, подход с точки зрения количественных методов;
- 3) подход с точки зрения задач, человека, управленческой деятельности

**принадлежат:**

- а) Х. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури;
- б) Г. Кунцу, С. О'Доннелу;
- в) О.С. Виханскому, А.И. Наумову.

**15. Основоположником школы научного управления является:**

- 1) А. Файоль;
- 2) Э. Мэйо;
- 3) М.С. Горбачев;
- 4) Ф. Тейлор;
- 5) Г. Гантт;
- 6) М.П. Фоллетт.

**16. Направление разработок:**

- 1) «изучение движений» и влияющих на них факторов;
- 2) определение двенадцати принципов повышения производительность труда;
- 3) разработка плановых графиков, сокращение непроизводительных затрат;
- 4) разработка принципов научной организации производства;

5) создание системы научной организации труда  
принадлежит:

- а) Ф. Тейлору;
- б) Г. Гантту;
- в) Г. Форду;
- г) Ф. Гилбрету;
- д) Г. Эмерсону.

**17. Дайте определение бихевиоризма:**

- 1) отношения между людьми в организации;
- 2) теория человеческого поведения;
- 3) повышение требований к работникам в организации;
- 4) признание авторитета руководителя.

**18. На получение желаемых результатов от проведения «хоторнского» эксперимента оказал решающее влияние следующий фактор:**

- 1) повышение оплаты труда;
- 2) улучшение условий работы;
- 3) совершенствование «человеческих отношений» с учетом социального и психологического факторов;
- 4) улучшение организации рабочих мест.

**19. Под понятием «система» подразумевается:**

- 1) набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в определенное время;
- 2) организация, полностью себя обеспечивающая за счет внутренних ресурсов;
- 3) некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

**20. Покажите вклад каждого из отечественных ученых в развитие следующих экономико-математических методов:**

- 1) развитие теории предельной полезности;
- 2) разработка общих принципов рациональной организации деятельности людей (праксеология);
- 3) использование математических методов в экономике;
- 4) разработка «линейного программирования»;
- 5) разработка теории оптимального планирования;
- 6) создание моделей эффективности живого труда и баланса народного хозяйства;
- 7) использование ЭММ для рационализации транспортных перевозок;
  - а) Г.А. Фельдман;
  - б) Л.В. Канторович;
  - в) В.К. Дмитриев;

- г) Е.Е. Слуцкий;
- д) В.В. Новожилов;
- е) С. Г. Струмилин;
- ж) А.Л. Лурье.

**21. Тектология изучает:**

- 1) сложные образования, состоящие из множества взаимосвязанных структурных элементов, организованных в единую систему;
- 2) общую организацию труда;
- 3) современную отечественную теорию менеджмента.

**22. Какой вклад внес в теорию управления А. Файоль?**

- 1) разработал модель качеств менеджера;
- 2) предложил концепцию идеального государства;
- 3) разработал научную организацию труда;

**23. Академик, основоположник советской кибернетики?**

- 1) Ф.Р. Дунаевский;
- 2) А.А.Богданов;
- 3) А.Н. Колмогоров.

**24. Автором социально-трудовой концепции управления производством в отечественной теории управления был...**

- 1) Н.А. Витке;
- 2) Д.Э. Мэйо;
- 3) А.П. Слоан;
- 4) Д.Д. Томпсон.

**25. Характерной чертой ... модели управления является тот факт, что расширение производства происходит за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций.**

- 1) американской;
- 2) японской;
- 3) европейской;
- 4) российской.

**26. К представителям бихевиориального подхода в менеджменте относится....**

- 1) Д.Б. Уотсон;
- 2) Ф.У. Тейлор;
- 3) Г.Л. Гантт;
- 4) Л.Ф. Урвик.

**27. В теории менеджмента к современным принципам управления, дополняющим сформулированные А. Файодем классические принципы менеджмента, относят принцип...**

- 1) разделения труда;
- 2) системности;

- 3) дисциплины;
- 4) централизации.

**28. Функционирование идеальной бюрократической организации, согласно М. Веберу, должно быть основано на ...**

- 1) специализации руководителей низового уровня;
- 2) взаимном сотрудничестве работника и работодателя;
- 3) внеличностном характере;
- 4) изучении психологических особенностей рабочих групп.

**29. Идея разделения всех функций управления на общие и специфические, сформулированная в рамках административной школы управления, принадлежит ...**

- 1) М. Веберу;
- 2) Ф. Тейлору;
- 3) А. Файолю;
- 4) Э. Мэйо.

**30. Положение о том, что во всяком предприятии есть два организма, материальный и социальный, лежало в основе концепции ...**

- 1) Ф. У. Тейлора;
- 2) М. Фоллет;
- 3) А. Маслоу;
- 4) А. Файоля.

## В а р и а н т № 2

**1. Основу изучения дисциплины «менеджмент» составляет управление:**

- 1) идеологическое;
- 2) государственное;
- 3) социальное;
- 4) хозяйственное.

**2. Принципы управления в условиях предпринимательских структур в начале XXI века в большей степени определяют факторы:**

- 1) технологические;
- 2) социальные;
- 3) технические;
- 4) экологические.

**3. С чьим именем связана вторая управленческая революция?**

- 1) Хаммурапи;
- 2) Навуходоносора XI;
- 3) Клеопатры;
- 4) Наполеона.

**4. К особенностям американского стиля управления организацией можно отнести ...** (несколько вариантов ответов)

- 1) личную ответственность каждого руководителя за выполнение директивно установленных показателей;
- 2) четко определенную ответственность каждого работника;
- 3) преобладающее использование групповых форм контактов;
- 4) отказ от использования формального описания полномочий исполнителя в пользу неформального регулирования.

**5. Американский исследователь Уильям Оучи выделил такие виды организационных культур, как ...** (несколько вариантов ответов)

- 1) рыночная культура;
- 2) бюрократическая культура;
- 3) опекунская культура;
- 4) культура власти.

**6. Составными элементами предложенной Ф. Тейлором научной системы знаний о законах рациональной организации труда являются ...** (несколько вариантов ответов)

- 1) дифференцированная система оплаты;
- 2) изучение мотиваторов трудовой деятельности;
- 3) хронометраж;
- 4) корпоративный дух.

**7. В 1912 г. впервые принципы менеджмента сформулировал...**

- 1) А. Файоль;
- 2) Г. Эмерсон;
- 3) М. Вебер;
- 4) Г. Саймон.

**8. Свои исследования в рамках развития моделей человеческих отношений вели такие исследователи, как ...** (несколько вариантов ответов)

- 1) Н. Винер;
- 2) Д. Макгрегор;
- 3) А. Маслоу;
- 4) Ф. Тейлор.

**9. В теории управления эволюцию концепции менеджмента представляют такие управленческие школы, как ...** (несколько вариантов ответов)

- 1) комплексного и маркетингового управления;
- 2) социально-этического управления;
- 3) научного управления и административная (классическая);
- 4) человеческих отношений и поведенческих наук.

**10. Основателем бюрократической доктрины в теории менеджмента был...**

- 1) М. Вебер;
- 2) А.Файоль;
- 3) Ф. Тейлор;
- 4) А. Смит.

**11. Производственный процесс является объектом изучения школы ....**

- 1) научного управления;
- 2) классической;
- 3) психологии и человеческих отношений;
- 4) науки управления (классической).

**12. Высшим достижением школы научного управления является разработка**

- 1) методов мотивации труда;
- 2) методов математического моделирования;
- 3) анализа рабочих операций;
- 4) способов психологической совместимости работников.

**13. Академик, основоположник советской кибернетики?**

- 1) Ф.Р. Дунаевский;
- 2) А.А. Богданов;
- 3) А.Н. Колмогоров.

**14. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям?**

- 1) теория Абрахама Маслоу;
- 2) модель Портера Лоулера;
- 3) теория Фредерика Герцберга;
- 4) теория Д. Макклелланда.

**15. Установите соответствие между подходами и школами менеджмента:**

- 1) Подход с точки зрения научного управления.
- 2) Административный подход.
- 3) Подход с точки зрения человеческих отношений и с точки зрения науки о поведении.
- 4) Подход с точки зрения количественных методов):
  - а) школа психологии и человеческих отношений;
  - б) школа научного управления;
  - в) школа науки управления (количественная);
  - г) классическая (административная) школа.

**16. Появление управления связано:**

- 1) с объединением людей в группы;
- 2) с разделением труда и дифференциацией функций;
- 3) с необходимостью сбора налогов.

**17. Отнесите каждый принцип по принадлежности к соответствующей группе:**

- 1) принципы повышения производительности труда (по Эмерсону);
- 2) принципы организации производства (по Форду):
  - а) регламентированный ритм производства продукции;
  - б) нормирование операций;
  - в) нормализация условий работы;
  - г) максимальное разделение труда, специализация;
  - д) размещение оборудования по ходу технологического процесса;
  - е) наличие инструкций и стандартов;
  - ж) наличие рациональной системы оплаты труда;
  - з) механизация транспортных операций;
  - и) соблюдение строгой дисциплины;
  - к) применение специального оборудования, инструментов и приспособлений.

**18. Классическую школу часто называют административной:**

- 1) из-за наличия шестой – административной – функции;
- 2) так как А. Файоль и многие его последователи относились к администрации организации;
- 3) так как А. Файоль создал и возглавил Центр административных исследований;
- 4) из-за оказания воздействия на администрацию предприятия.

**19. Укажите представителя классической (административной) школы, которому принадлежит каждое из положений:**

- 1) управление – это универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль);
- 2) разработка принципов построения «идеальной» организации;
- 3) производство – это синтез проектирования, оборудования, распоряительства, учета и оперирования;
- 4) разработка принципов построения формальной организации):
  - а) Л. Урвик;
  - б) А. Файоль;
  - в) Г. Черч;
  - г) М. Вебер.



**20. Дайте определение неформальной организации:**

- 1) несколько групп (бюро) в отделе или отделах в организации;
- 2) группы людей по интересам и привязанностям, стремящихся к достижению своих целей в организации;
- 3) профсоюзная организация, защищающая интересы сотрудников.

**21. Покажите, кому из исследователей принадлежит разработка теорий мотивации с основными положениями:**

- 1) двухфакторная модель мотивации, в основе которой лежит удовлетворение гигиенических и мотивирующих факторов;
- 2) иерархическая теория потребностей, согласно которой удовлетворение потребностей происходит снизу вверх;
- 3) иерархическая теория потребностей, согласно которой удовлетворение потребностей происходит по двум направлениям – сверху вниз и снизу вверх;
- 4) теория, в основе которой лежит идея о приобретении потребностей и их развитии под влиянием обучения и жизненного опыта):
  - а) А. Маслоу;
  - б) Д. Макклелланду;
  - в) Ф. Герцбергу;
  - г) К. Альдерферу.

**22. Под системным анализом подразумевают:**

- 1) выбор правильного метода мышления о процессе управления;
- 2) метод, позволяющий руководителю выбрать оптимальное решение на основе оценки ряда альтернатив возможного решения проблем;
- 3) анализ всех элементов организации-системы.

**23. Назовите основные научные подходы школы науки управления (несколько вариантов ответов):**

- 1) ситуационный подход;
- 2) эмпирический подход;
- 3) системный подход;
- 4) подход с позиции социотехнических систем;
- 5) подход с точки зрения принятия решений;
- 6) процессный подход.

**24. Несомненным лидером развития науки и практики управления в советский период является:**

- 1) А.И. Берг;
- 2) В.М. Глушков;
- 3) С.Р. Струмилин;
- 4) А.К. Гастев.

**25. Эмпирическая школа предусматривает:**

- 1) решение проблем управления в рамках социально-экономических отношений общественного производства;
- 2) рассмотрение индивидуальной мотивации как основы менеджмента;
- 3) рассмотрение управления функцией независимо от уровня управления.

**26. Автором теории «административной емкости» в отечественной истории управления был...**

- 1) Й. Шумпетер;
- 2) Ф. Р. Дунаевский;
- 3) М.П. Фоллет.

**27. Установите соответствие между традиционной структурой подготовки управленческих решений и стилем менеджмента страны, где она используется в управленческой практике:**

- 1) менеджмент в Японии;
- 2) менеджмент в США;
- 3) менеджмент в России;
- 4) короткая фаза подготовки, длинная фаза исполнения;
- 5) очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения;
- 6) длинная фаза подготовки, короткая фаза исполнения.

**28. Разработчиком основных принципов новой науки о законах организации, действующих в технике, экономике и политике в 1920 г., стал ...**

- 1) А.К. Гастев;
- 2) А. А. Богданов;
- 3) О. А. Ерманский;
- 4) Ф. Р. Дунаевский.

**29. Принципы трудовой деятельности человека применительно к любому производству независимо от рода его деятельности в рамках школы научного управления сформулировал...**

- 1) А. Маслоу;
- 2) Г. Эмерсон;
- 3) Д.Э. Мэйо;
- 4) Ч.И. Бернард.

**30. Корпорация как основная форма предпринимательства свойственна для модели менеджмента...**

- 1) европейской;
- 2) американской;
- 3) российской;
- 4) японской.

**1. Кто является автором теории идеального типа административной организации?**

- 1) Фредерик Тейлор;
- 2) Анри Файоль;
- 3) Макс Вебер.

**2. Принцип, сформулированный А. Файодем, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником – это принцип ...**

**3. Производственный процесс является объектом изучения школы:**

- 1) научного управления;
- 2) классической;
- 3) психологии и человеческих отношений;
- 4) науки управления (количественной).

**4. Американский исследователь Уильям Оучи выделил такие виды организационных культур, как ... (несколько вариантов ответов)**

- 1) культура власти;
- 2) опекунская культура;
- 3) рыночная культура;
- 4) бюрократическая культура.

**5. Свои исследования в рамках развития моделей человечески отношений вели такие исследователи, как ... (несколько вариантов ответов)**

- 1) Н. Винер;
- 2) Д. Макгрегор;
- 3) А. Маслоу;
- 4) Ф. Тейлор.

**6. Поводом для возникновения школы психологии и человеческих отношений является ... эксперимент.**

**7. Согласно теории управления, административной школе менеджмента соответствуют такие принципы, как ... (несколько вариантов ответов)**

- 1) разделение труда;
- 2) гибкость управления;
- 3) централизация;
- 4) снижение рисков.

**8. Последователем А. Файоля, развивавшим основные положения административного управления, был...**

- 1) Г. Форд;
- 2) М. Вебер;

3) А. Маслоу;

4) Н. Винер.

**9. В менеджменте автором мотивационной теории ожидания является ....**

1) Ф. Герцберг;

2) А. Маслоу;

3) М. Портер – Лоулер;

4) В. Врум.

**10. В теории менеджмента автором двухфакторной модели мотивации является .....**

1) В. Врум;

2) М. Вебер;

3) А. Маслоу;

4) Ф. Герцберг.

**11. Свои исследования в рамках развития моделей человеческих отношений вели такие исследователи, как ... (несколько вариантов ответов)**

1) Н. Винер;

2) Д. Макгрегор;

3) А. Маслоу;

4) Ф. Тейлор.

**12. В поведенческой теории лидерства К. Левина выделяются стили управления ... (несколько вариантов ответов)**

1) ситуационный;

2) либеральный;

3) авторитарный;

4) харизматический;

5) демократически.

**13. Одним из первых принципы делового поведения сформулировал ...**

1) Конфуций;

2) Ф. Тейлор;

3) Цицерон;

4) А. Файоль.

**14. Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с ...**

1) производительностью сотрудника;

2) желанием сотрудника сократить объем работы;

3) общими потребностями сотрудника;

4) надеждами сотрудника на материальное вознаграждение.

**15. Вклад школы научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается в ...**

- 1) обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации;
- 2) разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов;
- 3) создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда рабочих и их организации;
- 4) разработке универсальных принципов управления организацией.

**16. Заслуга супругов Фрэнка и Лилиан Гилбрет в области управления заключается в том, что они ...**

- 1) сформулировали двенадцать принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда;
- 2) ввели на автомобилестроительных заводах конвейерные линии;
- 3) первыми начали заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой;
- 4) стали первооткрывателями в области оперативного управления и календарного планирования.

**17. Системный, процессный и ситуационный подходы связаны:**

- 1) со школой научного управления;
- 2) с классической (административной) школой;
- 3) со школой психологии человеческих отношений;
- 4) со школой науки управления (количественной).

**18. Расположите школы в хронологическом порядке их возникновения:**

- 1) школа поведенческих наук – [ ];
- 2) классическая (административная) школа в управлении – [ ];
- 3) школа научного управления – [ ];
- 4) школа науки управления (количественная) – [ ];
- 5) школа психологии и человеческих отношений – [ ].

**19. Личная заслуга Ф. Тейлора состоит (несколько вариантов ответов):**

- 1) в сближении интересов рабочих и администрации;
- 2) в ориентации на материальные потребности человека;
- 3) в разработке мероприятий, способствующих повышению производительности труда;
- 4) в работе по управлению – это определенная специальность, управлять надо «научно».

**20. Назовите принципы построения классической модели организации:** (несколько вариантов ответов)

- 1) соблюдение диапазона контроля;
- 2) «разделяй и властвуй»;
- 3) единство распорядительства;
- 4) в центре внимания – человек;
- 5) четкое функциональное разделение труда;
- 6) передача команд по «скалярной цепи»;
- 7) наказание за любую провинность.

**21. Универсальные принципы управления разработала школа:**

- 1) научного управления (рационалистическая);
- 2) классическая (административная);
- 3) психологии и человеческих отношений;
- 4) науки управления.

**22. Покажите, к какой из названных процессуальных теорий относится каждое из положений:**

1) достигнув поставленных перед собой целей, человек получает удовлетворение;

2) человек сравнивает полученное им вознаграждение с вознаграждениями других людей в организации и в зависимости от его величины испытывает удовлетворенность или неудовлетворенность;

3) человек верит, что затраченные им усилия приведут к достижению поставленной цели и получению достаточно ценного вознаграждения;

4) человек верит, что затраченные им усилия позволят получить желаемые результаты и вознаграждение, которое не только определит степень его удовлетворенности, но и окажет влияние в будущем:

- а) теория ожидания;
- б) теория постановки целей;
- в) теория равенства (справедливости);
- г) модель Портера – Лоулера.

**23. Под понятием «ситуация» подразумевается:**

- 1) изменение целей и задач организации;
- 2) неправильно принятое управленческое решение;
- 3) конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время;
- 4) методы достижения целей организации.

**24. Какой подход рассматривает организацию как многоплановое явление, связывающее в органичное единое целое задачи, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне нее?**

**25. Тектология изучает:**

- 1) сложные образования, состоящие из множества взаимосвязанных структурных элементов, организованных в единую систему;
- 2) общую организацию труда;
- 3) современную отечественную теорию менеджмента.

**26. Автором концепции «узкой базы» в отечественной теории управления был ...**

- 1) А.К. Гастев;
- 2) Ф.Р. Дунаевский;
- 3) К. Левин.

**27. Установите соответствие между преобладающим типом управленческих решений и стилем менеджмента страны, где он используется в управленческой практике:**

- 1) менеджмент в Японии;
- 2) менеджмент в России;
- 3) менеджмент в США;
- 4) консенсус, или компромисс;
- 5) сугубо единоличный, реже единолично-консультативный;
- 6) единолично-консультативный, или компромисс.

**28. К представителям административной школы менеджмента не относится ...**

- 1) А. Файоль;
- 2) А. Маслоу;
- 3) Л.Ф. Урвик;
- 4) М.Вебер;
- 5) Г. Черч.

**29. Идея повышения производительности труда рабочих лежала в основе исследований ...**

- 1) Ф. У. Тейлора;
- 2) Г. Л. Ганнта;
- 3) А. Файоля;
- 4) Э. Мэйо.

**30. График, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю, в менеджменте был предложен ...**

- 1) Г.Л. Ганнтом;
- 2) Ф. Герцбергом;
- 3) Ф. Гилбретом;
- 4) А. Файодем.

**1. Система идей, взглядов и представлений менеджеров, выработанная преимущественно опытным путем, о природе человека и общества, задачах управления и моральных принципах поведения менеджеров – это:**

- 1) психология менеджмента;
- 2) стратегия менеджмента;
- 3) философия менеджмента.

**2. Исследование неформальных групп было начато ...**

- 1) Анри Файолем;
- 2) Фредериком Тейлором;
- 3) Элтоном Мэйо;
- 4) Харрингтоном Эмерсоном.

**3. Чем известен Макс Вебер?**

- 1) созданием теории себестоимости;
- 2) созданием теории окупаемости издержек производства;
- 3) созданием теории добавочной стоимости;
- 4) созданием теории бюрократии.

**4. Заслуга супругов Фрэнка и Лилиан Гилбрет в области управления заключается в том, что они ...**

- 1) сформулировали двенадцать принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда;
- 2) ввели на автомобилестроительных заводах конвейерные линии;
- 3) первыми начали заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой;
- 4) стали первооткрывателями в области оперативного управления и календарного планирования.

**5. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?**

- 1) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе;
- 2) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;
- 3) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;
- 4) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

**6. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?**

- 1) успех;
- 2) деньги;



- 3) свобода;
- 4) безопасность.

**7. Первоначальное разделение управленческой деятельности на функции управления осуществлено...**

- 1) Линдаллом Урвиком;
- 2) Анри Файолем;
- 3) Робертом Оуэном;
- 4) Элтоном Мэйо.

**8. Согласно теории менеджмента три переменные, которые влияют на размер вознаграждения работника: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности, осознание своей роли в процессе труда – ввели Л.Портер и ...**

- 1) Д. Макклелланд;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) Э. Лоулер;
- 4) К. Альдерфер.

**9. К представителям школы человеческих отношений можно отнести...**

- 1) Мейо, Ротлисберга, Маслоу, Макгрегора;
- 2) Файоля, Муни, Вебера, Урвика;
- 3) фон Бергаланфи, Друкера;
- 4) Тейлора, Гантта, Гилбретов.

**10. Автором «административной доктрины» в управлении является...**

- 1) Д. Муни;
- 2) П. Друкер;
- 3) Л. Урвик;
- 4) А. Файоль.

**11. К последователям Тейлора в теории менеджмента не относят:**

- 1) А. Маслоу;
- 2) Ф. Гилбрета;
- 3) Г. Форда;
- 4) Г. Гантта.

**12. Согласно концепции Р. Ходжеттса, менеджмент как вид деятельности сложился в результате ... управленческих революций?**

- 1) одной;
- 2) двух;
- 3) трех;
- 4) четырёх;
- 5) пяти.

**13. Сущность концепции Ф. Тейлора заключается в ... (несколько вариантов ответов) :**

- 1) установлении рабочему научно обоснованного дневного задания;
- 2) создании системы научной организации труда;
- 3) разделении функций по производству и по управлению;
- 4) привлечении рабочих к управлению.

**14. Распределите нижеприведенные функции по группам:**

- 1) общие функции управления (по Файолю);
- 2) общие функции организации правления производством (по Черчу):
  - а) проектирование;
  - б) оперирование (процесс производства);
  - в) предвидение (планирование);
  - г) организация;
  - д) учет;
  - е) распорядительство;
  - ж) координирование;
  - з) контроль.

**15. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоит ... (несколько вариантов ответов):**

- 1) в разработке принципов организации производства;
- 2) в рассмотрении предприятия как замкнутой системы управления;
- 3) в необходимости создания штабов для управления.

**16. Чем известен Макс Вебер?**

- 1) созданием теории себестоимости;
- 2) созданием теории окупаемости издержек производства;
- 3) созданием теории добавочной стоимости;
- 4) созданием теории бюрократии.

**17. Дайте определение валентности:**

- 1) полное удовлетворение полученным вознаграждением;
- 2) полное неудовлетворение полученным вознаграждением;
- 3) уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением.

**18. Дайте определение понятию «лидер»:**

- 1) автократичный руководитель, навязывающий свою волю подчиненным;
- 2) руководитель, возглавляющий организацию и эффективно управляющий ею для достижения поставленных целей;
- 3) руководитель, все внимание которого сосредоточено на удовлетворении потребностей сотрудников организации.

**19. Во главе перестройки системы управления в нашей стране в середине 1980-х гг. стоял:**

- 1) Н.И. Рыжков;
- 2) А.Г. Аганбегян;
- 3) М.С. Горбачев;
- 4) Б.Н. Ельцин;
- 5) С.С. Шаталин.

**20. Академик, основоположник советской кибернетики?**

- 1) Ф.Р. Дунаевский;
- 2) А.А. Богданов;
- 3) А.Н. Колмогоров.

**21. Административный менеджмент предполагал ...**

- 1) научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного;
- 2) внимание к организации в целом и к таким функциям как: планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль;
- 3) четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления.

**22. Автором теории иерархии потребностей в менеджменте был ...**

- 1) П. Друкер;
- 2) И. Ансофф;
- 3) А. Маслоу;
- 4) Ч.И. Барнард.

**23. Такая форма планирования карьеры, как система пожизненно-го найма, распространена в ...**

- 1) любой из развитых стран;
- 2) России;
- 3) Японии;
- 4) США.

**24. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся ... системы.**

- 1) сложные;
- 2) динамичные;
- 3) открытые;
- 4) неравновесные.

**25. Система научной организации труда (НОТ) сформировалась в рамках ...**

- 1) административной школы;
- 2) школы научного управления;
- 3) школы психологии и человеческих отношений.

**26. Концепция непрерывного обучения является отличительной особенностью ... менеджмента.**

- 1) американского;
- 2) европейского;
- 3) российского;
- 4) японского.

**27. Г. Эмерсон в 1912 году впервые сформулировал ... менеджмента.** (несколько вариантов ответов)

- 1) миссию;
- 2) концепцию;
- 3) принципы;
- 4) функции.

**28. Четкие правила и инструкции должны определять ответственность каждого члена организации в соответствии с положениями ... менеджмента.**

- 1) бюрократического;
- 2) ситуационного;
- 3) функционального;
- 4) процессного.

**29. Автором социально-трудовой концепции управления производством в отечественной теории управления был ...**

- 1) Ф. Р. Дунаевский;
- 2) Н. А. Витке;
- 3) П. М. Керженцев;
- 4) А. А. Богданов;

**30. Согласно положениям организационной концепции человеческих отношений жесткие формальные рамки классической организации ...**

- 1) не совместимы с природой человека;
- 2) позволяют достигнуть наибольшей эффективности;
- 3) не позволяют сформировать организационную дисциплину;
- 4) учитывают социальные особенности организационных групп.

#### В а р и а н т № 5

**1. Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «Манус», которое на русском языке означает ...**

- 1) купец;
- 2) деньги;
- 3) воин;
- 4) рука.

**2. Кто является автором «иерархической теории потребностей»?**

- 1) Абрахам Маслоу;
- 2) Фредерик Херцберг;
- 3) Мэри Фоллет.

**3. Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с ...**

- 1) производительностью сотрудника;
- 2) желанием сотрудника сократить объем работы;
- 3) общими потребностями сотрудника;
- 4) надеждами сотрудника на материальное вознаграждение.

**4. Российская модель управления «менеджмента» тяготеет к модели:**

- 1) американской;
- 2) европейской;
- 3) японской;
- 4) смешанной.

**5. Вклад школы научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается в ...**

- 1) обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации;
- 2) разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов;
- 3) создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда рабочих и их организации;
- 4) разработке универсальных принципов управления организацией.

**6. В менеджменте среди мега-потребностей в теории мотивации**

**Д. Макклеланда отсутствует потребность в (во) ...**

- 1) власти;
- 2) безопасности;
- 3) причастности;
- 4) успехе.

**7. К последователям Тейлора в истории менеджмента не относят...**

- 1) Г. Ганнта;
- 2) Г. Форда;
- 3) Ф. Гилбрета;
- 4) А. Маслоу.

**8. Возникновение раннего менеджмента связывается с ...**

- 1) проведением управленческих решений в г. Хоторне;
- 2) переходом от мануфактур к машинному производству;
- 3) началом ведения племенами людей оседлого образа жизни;
- 4) разработкой Ф. Тейлором концепции научного управления.

**9. Установите соответствие между потребностями, по А. Маслоу, и возможностями их удовлетворения вне процесса труда**

- 1) потребности в безопасности;
- 2) потребности в отношениях принадлежности;
- 3) потребности в самоуважении;
- 4) потребности в самовыражении:
  - а) отсутствие войн, загрязнения окружающей среды, насилия;
  - б) одобрение семьи, друзей, общества;
  - в) семья, друзья, общественные группы;
  - г) образование, религия, хобби, личный рост.

**10. Необходимость систематизации различных подходов и школ менеджмента вызвана:**

- 1) стремлением отдельных ученых выразить свое видение различных проблем управления;
- 2) необходимостью упорядочения большого количества разнообразных теорий, направлений исследований и концепций;
- 3) необходимостью внесения изменений в систему управления.

**11. Основные положения фордизма состоят (несколько вариантов ответов):**

- 1) в ориентации на ручной труд;
- 2) в повышении цен на производимую продукцию;
- 3) в разработке основных принципов организации производства;
- 4) в повышении качества продукции за счет привлечения труда высококвалифицированных рабочих.

**12. Распределите нижеприведенные принципы по группам:**

- 1) принципы управления (по Файолю);
- 2) принципы построения формальной организации (по Урвику):
  - а) диапазон контроля;
  - б) соответствие людей структуре;
  - в) единство распорядительства;
  - г) стимулирование работников;
  - д) создание специальных и «генерального» штабов;
  - е) наличие у работников прав и ответственности;
  - ж) наличие должностных инструкций на каждого работника (определенность).

**13. Распределите приведенные признаки по принадлежности к характеристике каждого типа руководителя в свете теории «Х» и теории «У»:**

- 1) руководитель, ориентирующийся на работу;
- 2) руководитель, ориентирующийся на людей):
  - а) автократичный стиль руководства;
  - б) демократичный стиль руководства;

- в) не навязывает свою волю подчиненным;
- г) децентрализация полномочий;
- д) централизация полномочий;
- е) допускает подчиненных к процессу принятия решений;
- ж) не допускает подчиненных к процессу принятия решений;
- з) воздействует на подчиненных через потребности более высокого уровня;
- и) полный контроль за работой подчиненных.

**14. Кто является одним из создателей двухфакторной теории мотивации трудового поведения?**

- 1) Р. Ходжеттс;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) Р. Оуэн;
- 4) Н. Макиавелли.

**15. Авторами «синтетического подхода» являются:**

- 1) Смит и Риккардо;
- 2) Шмоллер и Книс;
- 3) Урвик и Гьюлик;
- 4) Муни и Рейли.

**16. Подход, который рассматривает процессы и явления в виде совокупных целостных элементов, структур, движущих ими, называется:**

- 1) системным подходом;
- 2) ситуационным подходом;
- 3) диверсификацией;
- 4) управлением по целям.

**17. Трудовыми установками (по А.К. Гастеву) являются:**

- 1) создание специальной методики, побуждающей каждого рабочего к постоянному совершенствованию своего труда, улучшению оборудования, приспособлений и пр.;
- 2) стандарты на выполнение отдельных работ, операций;
- 3) нормы времени на выполнение работ, операций.

**18. Теория социалистической рационализации О.А. Ерманского базируется на принципах (несколько вариантов ответов):**

- 1) оптимума;
- 2) положительного подбора;
- 3) максимума;
- 4) организационной суммы;
- 5) экономики затрат труда.

**19. Кто является одним из создателей двухфакторной теории мотивации трудового поведения?**

- 1) Р. Ходжеттс;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) Р. Оуэн;
- 4) Н. Макиавелли.

**20. Назовите автора популярных брошюр: «НОТ – научная организация труда», «Организуй себя сам», «Принципы организации», «Борьба за время», «Памятка организатора» ...**

- 1) А.А. Богданов;
- 2) П.М. Керженцев;
- 3) А.К. Гастев.

**21. Создание массового сборочного конвейерного производства и развитие автомобильной отрасли на основе идей школы научного управления обеспечил ...**

- 1) Генри Форд;
- 2) Энцо Феррари;
- 3) Уолтер Крайслер.

**22. Установите соответствие между преобладающим типом мотивации и стилем менеджмента страны, где он используется в управленческой практике.**

- 1) мотивация работы на фирму, формирование корпоративного сознания.
- 2) мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов.
- 3) мотивации конкретных работников материальными стимулами на основе субъективного мнения руководителей.
  - а) менеджмент в Японии;
  - б) менеджмент в США;
  - в) менеджмент в Китае;
  - г) менеджмент в России.

**23. К представителям школы научного управления не относится ...**

- 1) Ф.У. Тейлор;
- 2) О.А. Файоль;
- 3) Г.Л. Гантт;
- 4) Ф.Б. Гилбрет;
- 5) Г. Эмерсон;
- 6) Г. Форд.



**24. Если руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, то, в соответствии с поведенческой теорией К. Левина, он использует ... стиль управления.**

- 1) либеральный;
- 2) тоталитарный;
- 3) авторитарный;
- 4) консервативный.

**25. Для объяснения поведения людей американский экономист Д. Макгрегор выделил модель ... , в соответствии с которой люди в силу своих природных особенностей уклоняются от работы и их следует принуждать к ней.**

- 1) X;
- 2) Y;
- 3) Z;
- 4) G.

**26. График, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю, в менеджменте был предложен ...**

- 1) Л.Ф. Урвиком;
- 2) Г.Л. Ганнтом;
- 3) Г. Эмерсоном;
- 4) Ф.У. Тейлором.

**27. Согласно теории «X» Д. Макгрегора в характеристике лидерского поведения руководитель использует по отношению к работникам ... стиль управления.**

- 1) авторитарный;
- 2) либеральный;
- 3) демократический.

**28. Метод изучения времени и движений в рамках школы научного управления был предложен ...**

- 1) Ф. Тейлором;
- 2) Г. Ганнтом;
- 3) Ф. Гилбертом;
- 4) Г. Фордом.

**29. Выделение в составе управленческой деятельности шести групп операций произведено в рамках ...**

- 1) количественной школы управления;
- 2) школы человеческих отношений;
- 3) административной школы управления;
- 4) системного подхода к управлению.

**30. Определение таких понятий управления, как «информация», «система» и «системный подход», «обратная связь», состоялось в рамках развития .....**

- 1) школы «наука управления»;
- 2) административной школы;
- 3) ситуационного подхода;
- 4) школы человеческих отношений.

### Вариант № 6

**1. Согласно концепции Р. Ходжеттса менеджмент как вид деятельности, сложился в результате ... управленческих революций?**

- 1) одной;
- 2) двух;
- 3) трех;
- 4) четырёх;
- 5) пяти.

**2. Основателем классической школы научного управления является:**

- 1) Г. Форд;
- 2) Х. Эмерсон;
- 3) Ф. Тейлор.

**3. Где произошла религиозно-коммерческая (первая) управленческая революция?**

- 1) в Египте;
- 2) в Месопотамии;
- 3) в Шумерии.

**4. Какой вклад внес в менеджмент Ф.У. Тейлор?**

- 1) исследовал рабочее время, разработал стандарты по планированию работ и кооперированию в процессе работы;
- 2) разработал теорию эффективного инжиниринга;
- 3) впервые вывел проблемы НОТ за пределы предприятия.

**5. Американский исследователь Уильям Оучи выделил такие виды организационных культур, как ... (несколько вариантов ответов):**

- 1) опекунская культура;
- 2) рыночная культура;
- 3) бюрократическая культура;
- 4) культура власти.

**6. В соответствии с поведенческой теорией лидерства К. Левина, руководитель, который единолично принимает решение и извещает о нем подчиненных, является...**

- 1) автократом;
- 2) новатором;
- 3) либералом;
- 4) демократом.

**7. В теории менеджмента к функциям менеджмента по А. Файолю относятся... (несколько вариантов ответов):**

- 1) формулировка целей;
- 2) планирование;
- 3) управленческие коммуникации;
- 4) организация.

**8. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:**

- 1) теории ожиданий Врума;
- 2) теории Портера Лоуллера;
- 3) теории приобретенных потребностей Д. Макклелланда;
- 4) теории справедливости Адамса.

**9. Принципы бюрократического метода управления кадрами сформулировал...**

**10. Принцип теории «Z» являющийся приоритетом для повышения производительности труда:**

- 1) отказ от увольнений;
- 2) ротация кадров;
- 3) нацеленность на обеспечение благосостояния всех сотрудников;
- 4) участие и руководства и работников в принятии решений, касающихся их работы.

**11. Первоначально разделение управленческой деятельности на функции управления осуществлено ...**

- 1) Линдаллом Урвиком;
- 2) Анри Файолем;
- 3) Робертом Оуэном;
- 4) Элтоном Мэйо.

**12. Универсальные принципы управления разработала школа:**

- 1) научного управления (рационалистическая);
- 2) классическая (административная);
- 3) психологии и человеческих отношений;
- 4) науки управления.

**13. «Одномерными» и «синтетическими» учениями об управлении являются:**

- 1) «одномерными»;
- 2) «синтетическими»:
  - а) школа человеческих отношений;
  - б) теории «X» и «Y»;
  - в) системные концепции менеджмента;
  - г) «научное управление» (Ф. Тейлор);
  - д) концепция управления по целям;
  - е) ситуационные теории управления;
  - ж) бихевиористские учения менеджмента;
- 3) теория «Z» (У. Оучи);
- и) организационные теории.

**14. Какой вклад внес в менеджмент Г. Эммерсон?**

разработал стандарты планирования работ;  
ввел принцип исключительности в применении к цехам;  
предложил двенадцать принципов производительности труда.

**15. Укажите, какая из функций, сформулированных А. Файолем, принадлежит каждое из положений**

- 1) обеспечение организации всем необходимым для ее нормального функционирования;
- 2) проверка исполнения разработанных и принятых программ, выявление отклонений;
- 3) достижение согласованности между различными функциями управления и частями предприятия;
- 4) воздействие на работников для достижения целей предприятия;
- 5) разработка программы действий на текущий период и перспективу.
  - а) предвидение (планирование);
  - б) организация;
  - в) распорядительство;
  - г) координирование;
  - д) контроль.

**16. Укажите, каков идеальный (бюрократический) тип организации:**

- 1) организация, которую возглавляет харизматический лидер;
- 2) организация, все работники которой подчиняются одному руководителю;
- 3) организация, имеющая четко разработанную структуру и разделение труда, закрепленное в стандартах, правилах, процедурах, системе контроля.

**17. Какая из перечисленных теорий мотивации относится к теории мотивации А. Маслоу:**

- 1) мотивация удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой;
- 2) двухфакторная теория мотивации;
- 3) модель приоритетов потребностей человека;
- 4) теория «X» и теория «Y».

**18. Движение в общем менеджменте, основанное на понимании сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей с использованием количественных методов:**

- 1) административный менеджмент;
- 2) гуманистический менеджмент;
- 3) научный менеджмент;
- 4) эволюционный менеджмент.

**19. Назовите, кому из ученых принадлежат названные теории развития управления при социализме:**

- 1) концепция «трудовых установок»;
- 2) концепция «всякой организационной деятельности»;
- 3) «всеобщая организационная наука»;
- 4) теория социалистической рационализации):
  - а) А.А. Богданову;
  - б) О.А. Ерманскому;
  - в) П.М. Керженцеву;
  - г) А.К. Гастеву.

**20. Дано краткое содержание трех реформ системы управления, осуществленных в стране после 1960 г.:**

- 1) улучшение планирования и усиление воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы);
- 2) разгосударствление собственности, образование новых рыночных структур управления, государственное регулирование рыночных отношений);
- 3) улучшение управления промышленностью, совершенствование планирования и усиление экономического стимулирования.

**Укажите, какой реформе соответствует каждое из них:**

- а) реформе системы управления экономикой 1965 г.;
- б) экономической реформе 1979 г.;
- в) перестройке системы управления на основе регулируемых рыночных отношений (с 1991 г.).

**21. Принципы трудовой деятельности человека применительно к любому производству независимо от рода его деятельности в рамках школы научного управления сформулировал ...**

- 1) А. Маслоу;
- 2) Г. Эмерсон;
- 3) Д.Э. Мэйо;
- 4) Ч.И. Бернард.

**22. Теория «человеческих отношений» предусматривает:**

- 1) необходимость изучения руководителями психологии людей и получение лучших результатов через удовлетворение их нужд;
- 2) изучение положительного опыта в области руководства и конкретных ошибок;
- 3) рассмотрение управленческих функций независимо от уровня управления.

**23. Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был ...**

- 1) О.А. Ерманский;
- 2) Ф.Р. Дунаевский;
- 3) И.П. Павлов.

**24. Понятие социальной системы, основанной на взаимном сотрудничестве, было введено в рамках ...**

- 1) школы человеческих отношений;
- 2) административной школы;
- 3) школы научного управления;
- 4) школы психологии и человеческих отношений.

**25. Вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда занимался:**

- 1) Э. Мэйо;
- 2) Ф. Гилбрет;
- 3) А. Файоль;
- 4) А. Маслоу;

**26. В перечень обязательных общих функций управления, по А. Файолю, не входит...**

- 1) координация;
- 2) маркетинг;
- 3) мотивация;
- 4) организация.

**27. По мнению сторонников ..., производство не может достичь значительной эффективности, если оно не будет совершенствовать социальную организацию предприятия.**

- 1) школы человеческих отношений;
- 2) количественной школы управления;
- 3) школы научного управления;
- 4) процессного подхода к управлению.

**28. На концепцию «социального человека» ориентирована ... модель менеджмента.**

- 1) немецкая;
- 2) японская;
- 3) американская;
- 4) российская.

**29. К принципам организации производства, сформулированным Г. Фордом относится ...**

- 1) корпоративный дух;
- 2) подчиненность личных интересов корпоративным интересам;
- 3) широкое применение высокопроизводительного специального оборудования;
- 4) оплата труда работников по выслуге лет.

**30. Выделение в составе управленческой деятельности шести групп операций произведено в рамках ...**

- 1) количественной школы управления;
- 2) школы человеческих отношений;
- 3) системного подхода к управлению;
- 4) административной школы управления.

Список литературы, рекомендуемой для изучения  
дисциплины «История управленческой мысли»

**Основная литература**

1. Всеобщая история менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. проф. И.И. Мазура. – М.: ЕЛИМА, 2013. – 784 с.
2. Семёнова, И.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семёнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 199 с.
3. Классики менеджмента [Текст]: пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
4. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикта, 2010. – 560 с.
5. Маршев, В.И. История управленческой мысли [Текст]: учебник / В.И. Маршев. – М.: Инфра-М, 2011. – 736 с.
6. Чудновская, С.Н. История менеджмента [Текст]: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004. – 239 с.

**Дополнительная литература**

1. Абрамов, Р.Н. Российские менеджеры: социологический анализ становления профессии [Текст] / М.: КомКнига, 2005. – 280 с.
2. Богданов, А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука [Текст]: в 2 кн. / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989.
3. Грейсон, Д. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] / Д. Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика. – 1991.
4. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие / под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
5. Казакова, М.А. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М.А. Казакова. – Казань: Юниверсум, 2010. – 152 с.
6. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст]: учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 544 с.
7. Коргова, М.А. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М.А. Коргова. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 236 с.
8. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: «ДеКА», 1997. – 304 с.



9. Лапыгин, Ю.Н. Теория менеджмента: история управленческой мысли, функции менеджмента с позиций процессного управления, теория организаций, теория организационного поведения [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Рид Групп, 2011. – 333 с.
10. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 670 с.
11. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
12. Морита, А. Сделано в Японии. История фирмы «Сони» [Текст] / А. Морита. – М.: Универс, 1993.
13. Пивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент [Текст]: учебник / С.Э. Пивоваров, М. Максимцев. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
14. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) [Текст]: пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 422с.
15. Разумов, И.В. История менеджмента: становление, развитие, перспективы [Текст]: учеб. пособие / И.В. Разумов. – Ярославль: Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, 2008. – 120 с.
16. Ричард Л. Дафт Менеджмент [Текст]: пер с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
17. Российские менеджеры: социологический анализ становления профессии [Текст]: моногр. / Р.Н. Абрамов. – М.: URSS, 2005. – 278 с.
18. Салимов, М.Ш. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М.Ш. Салимов. – Саранск: МГУ, 2008. – 81 с.
19. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия [Текст]: моногр. / Э.В. Кондратьев. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. – 396 с.
20. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992.
21. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения [Текст]: пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1992.
22. Шамхалов, В.И. Американский менеджмент: теория и практика [Текст] / В.И. Шамхалов. – М.: Наука, 1993. – 176 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
Тема 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И КЛАССИФИКАЦИИ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ.....	5
1.1. Историческое значение термина «менеджмент» .....	5
1.2. Классификационные подходы в истории менеджмента .....	7
1.3. Управленческие революции .....	10
1.4. Основные этапы развития, концепции и школы управления / менеджмента .....	14
Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МЫСЛЬ И ПРАКТИКА В РАННИХ ЦИВИЛИЗАЦИЯХ ВОСТОКА.....	19
2.1. Зарождение управления в первобытном обществе.....	19
2.2. Управление в древнем Египте .....	22
2.3. Формирование и эволюция управления в древней Месопотамии ..	24
2.4. Управление в индийской цивилизации.....	26
2.5. Китайская цивилизация .....	28
Тема 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИДЕИ И ПРАКТИКА В ЕВРОПЕЙСКОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ (ДОИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПЕРИОД) .....	33
3.1. Вклад греческой цивилизации в развитии науки управления .....	33
3.2. Развитие государственного управления в древнем Риме.....	36
3.3. Средневековая Европа .....	39
Тема 4. ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	45
4.1. Культурное возрождение. Экономическая философия Адама Смита и социология Макса Вебера.....	45
4.2. Начало эпохи машинного производства.....	47
4.3. Проблемы управления на ранней фабрике .....	48
Тема 5. ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	53
5.1. Ф. Тейлор – основоположник научного управления производством .....	53
5.2. Развитие идей Ф. Тэйлора его последователями .....	57
Тема 6. ШКОЛА АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	67
6.1. Основные положения концепции А. Файоля .....	67
6.2. Развитие концепции А. Файоля в работах Л.Ф. Урвика, М.Вебера и Г. Черча .....	71
Тема 7. ШКОЛА ПСИХОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ....	77
7.1. Человек и его поведение как основа школы психологии и человеческих отношений .....	77
7.2. Хоторнские исследования и социализация менеджмента .....	80

Тема 8. ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА .....	86
8.1. Истоки возникновения поведенческой школы .....	86
8.2. Содержательные теории мотивации и их использование в практике управления .....	88
7.3. Процессуальные теории мотивации .....	92
8.4. Развитие теории лидерства. Модели поведения руководителя «Х» и «У» Дугласа Макгрегора (1906–1964) .....	95
8.5. Концепция организационного поведения (теория социальной незрелости) К. Арджириса .....	97
8.6. У. Оучи и теория «Z» .....	98
Тема 9. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ (КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ШКОЛЫ) .....	103
9.1. Методологические основы школы науки управления (с 1950 г. по настоящее время) .....	104
9.2. Системный подход .....	106
9.3. Процессный подход .....	107
9.4. Ситуационный подход .....	108
9.5. Системный анализ и математические методы в управлении .....	110
Тема 10. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ ДО XX ВЕКА .....	115
10.1. Первичные формы государственного устройства на Руси .....	115
10.2. Нововведения и реформаторские идеи управления .....	117
Тема 11. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ В СССР И РОССИИ .....	127
11.1. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920–1930-е годы .....	127
11.2. Совершенствование системы хозяйственного руководства в 1940–1960-е годы .....	133
11.3. Перестройка системы управления в 1960–1990-е годы .....	134
11.4. Современная концепция менеджмента и формирование российской модели менеджмента .....	138
Тема 12. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА ...	143
12.1. История развития управленческой мысли .....	143
12.2. Классический менеджмент .....	146
12.3. Гуманистический менеджмент .....	148
12.4. Количественные методы в менеджменте .....	149
12.5. Происхождение и развитие стратегического менеджмента .....	151
12.6. Новейшие концепции менеджмента .....	152
ГЛОССАРИЙ .....	156
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	159

Учебное издание

Шестернина Ольга Ивановна  
Устинова Дарья Викторовна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:  
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Учебное пособие

Редактор Н.Ю. Шалимова  
Верстка Т.А. Лильп

---

Подписано в печать 10.12.14. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл.печ.л. 11,86. Уч.-изд.л. 12,75. Тираж 80 экз.  
Заказ № 12.



---

Издательство ПГУАС.  
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.