

# **История управленческой мысли (2-й семестр)**

Антонова Л.И. – к.п.н., доцент кафедры  
мировой экономики и финансов

## 1.2. Эволюция управленческой мысли: от макроуправления к микроуправлению, менеджменту

- *Макроуправление* – государственное управление,
- *Микроуправление* – управление корпорацией, предприятием, организацией.
- До XIX–XX вв. управленческая мысль в основном развивалась и совершенствовалась как макроуправление.

# Имена и письменные памятники, по которым можно судить об эволюции государственного управления:

- Книга *«Поучение Птаххотепа»* (Древний Египет, XX в. до н. э.),
- *Соломон* (Израиль, X в. до н. э.),
- *Конфуций* (Китай, VI–V вв. до н. э.),
- Трактат *«Архашастра» Каутильи* (Древняя Индия, VI–III вв. до н. э.),
- *Кодекс законов Хаммурапи* (Древний Вавилон, XVIII в. до н. э.),
- *Навуходоносор II* (Древний Вавилон, 605–562 гг. до н. э.),
- *Сократ* (Древняя Греция, (469–399 гг. до н. э.),
- *Платон* (427–347 гг. до н. э.),
- *Ксенофонт* (430–354 гг. до н. э.)
- *Диоклетиан* (Римская империя, 243–316 гг.),
- *Никколо Макивелли* (Италия, 1469–1527 гг.),
- *Пётр I* (Россия, 1672–1725 гг.),
- *Иван Тихонович Посошков* (Россия, 1652–1726 гг.),
- *Михаил Михайлович Сперанский* (Россия, 1772–1839 гг.),
- *Адам Смит* (Великобритания, 1723–1790 гг.),
- *Роберт Оуэн* (Шотландия, 1771–1858),
- *Сергей Юльевич Витте* (Россия, 1849–1915 гг.),
- *Макс Вебер* (Германия, 1864–1920 гг.).

- Параллельно с осмыслением государственного управления шло становление практики управления военными, религиозными, строительными, хозяйственными процессами.

Первыми вопросы управления стали решать ***древние египтяне***.

Они понимали необходимость целенаправленной организации людей, планирования, контроля результатов. Это было связано со строительством пирамид, где использовался труд множества людей.

Вавилонский царь *Хаммурапи* (1792 -1750 гг. до н.э.) создал свод законов управления государством, выработал собственный лидерский стиль, установил юридические нормы определения минимальной заработной платы.

Ассирийский царь ***Навуходоносор II*** (604-562 гг. до н.э.) разработал и успешно использовал систему контроля на текстильных предприятиях и зернохранилищах. Ее инструментом были разноцветные ярлыки, которыми помечались ежедневные поступления партии сырья. Это позволяло определять и контролировать сроки их нахождения в производстве или на складе.

- Бесценным источником для изучения управленческой жизни в **Древней Палестине** является **Библия**, которая отразила в мифологической форме историю жизни древних евреев и других народов Палестины (примерно XV в. до н. э.). Особая значимость Библии в аспекте освещения идей управления не ограничивается изложением мыслей об управлении, сформировавшихся на сравнительно небольших израильско-иудейских территориях.
- Библия выступала за четкую организацию и иерархию управления страной. Высший уровень в этой схеме должна была составлять верховная власть, в ней определены основные требования к царю, осуществляющему высшее управление страной.
- Во-первых, царь должен был представлять коренное население страны.
- Во-вторых, отмечалась недопустимость своекорыстия царя, использования им власти для личного обогащения.
- В-третьих, к царю предъявлялись высокие нравственные требования.

- В управлении Библия особенно ценила мудрость, продуманность и обоснованность.
- Защищая интересы людей, Библия резко осуждала злоупотребление властью и боролась против использования управленческих правд для личного обогащения, развивала идею несовместимости управления с получением взяток, незаконных подарков, мздоимством, казнокрадством.
- Ставя в центр всего сущего Бога и считая, что всякая власть от Бога, Библия решительнее многих древних источников требовала беспрекословного подчинения управляемых управляющим, добивалась авторитета власти, управленческой дисциплины, строгого выполнения подчиненными воли, указаний, предписаний тех, кто обладает властью, кто правит, кто принимает решения и направляет действия людей.

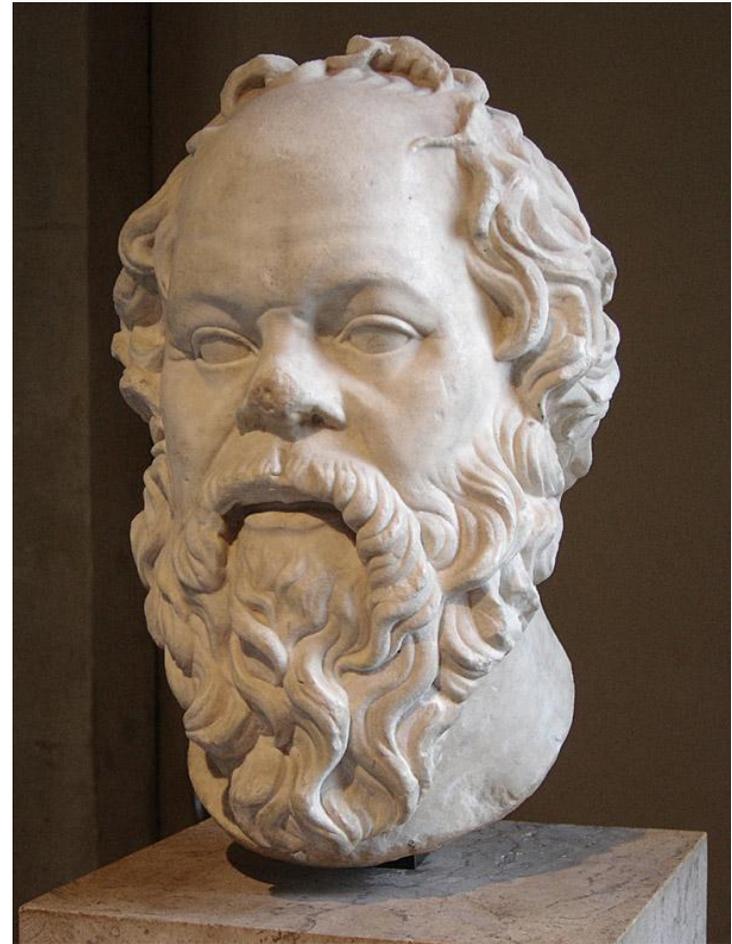
Китайский ученый **Сан Цу** в своем произведении «Искусство войны» (500 г. до н.э.) показал необходимость иерархического строения организации, кадрового планирования, организации межличностных связей.

- Важное значение для истории экономической мысли имело древнекитайское учение **Конфуция (Кун Фу-Цзы) (551–479 гг. до н. э.)**. Конфуций считал, что труд приумножает богатство и народа, и государя, поддерживается крестьянской общиной и патриархальной семьей.
- Регламентация патриархально-семейных отношений – основа стабильности общественного строя. Власть должна заботиться о равномерном распределении богатства, регламентации сельскохозяйственных работ, ограничении налогов и моральном совершенствовании людей. Этические нормы, провозглашенные Конфуцием, способствовали укреплению патриархальной семьи и клана сородичей, а вместе с тем и общественного строя Китая.

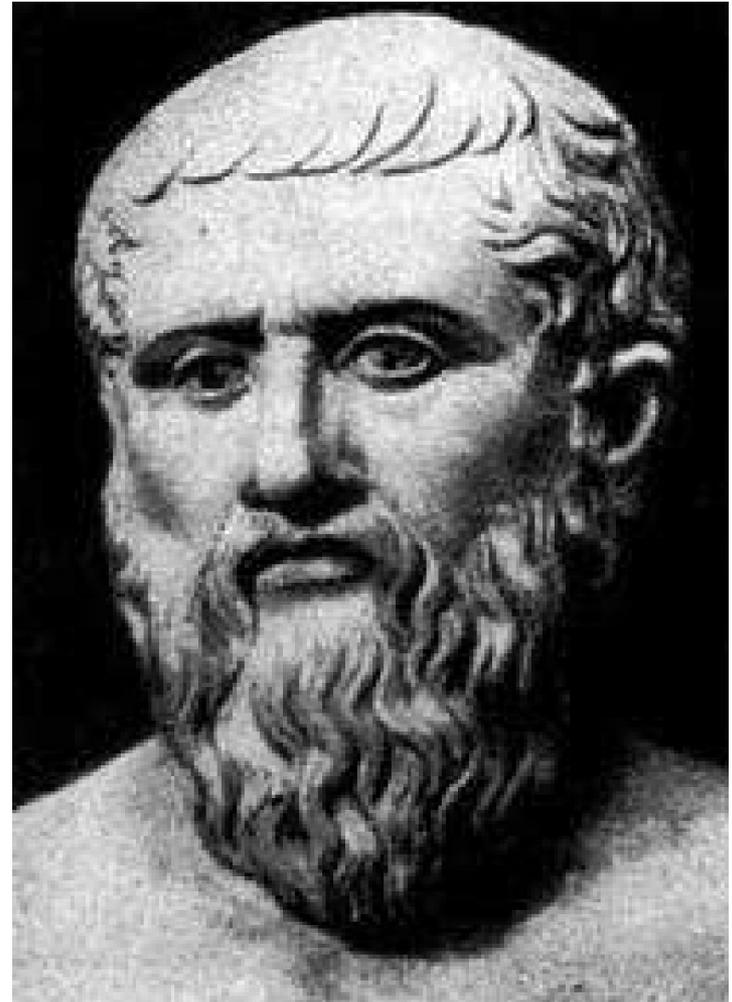
Древнегреческий философ **Сократ** (469-399 до н.э.) дает понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он проанализировав обязанности хорошего промышленника, торговца, военачальника, показал, что по сути они одинаковы.

Главная задача состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться от него выполнения своих указаний.

Таким образом, Сократ сформулировал идею об универсальном характере управления.

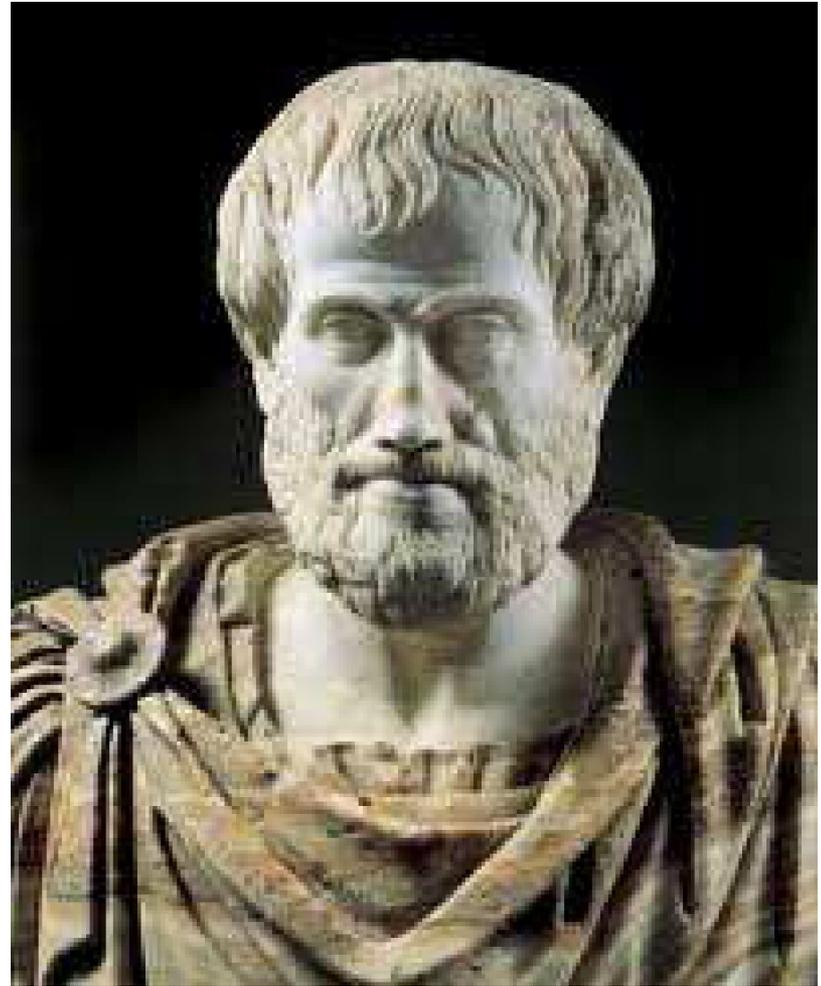


- **Платон (424–347 гг. до н. э.)** является создателем модели идеального государства. В диалогах *«Государство»* и *«Законы»* он стремится устранить борьбу классов и имущественное неравенство путем четкого деления общественных функций граждан в соответствии с их способностями: философы и воины образуют аппарат управления, землевладельцы, ремесленники и купцы заняты в хозяйстве, рабы выполняют тяжелую работу. Частная собственность осуждается, все принадлежит государству, всякое личное имущество, превышающее установленный минимум, государство отнимает. Свобода граждан резко ограничена, законы суровы. Семья – под контролем государства, которое определяет браки и рождение детей. По сути, Платон создал модель государства примитивного коммунизма. Это одна из первых утопий.



Древнегреческий философ ***Платон*** (427-347 гг. до н.э.) впервые в истории высказал научные идеи о разделении труда. Он отмечал, что человеку не стоит одновременно работать и по камню, и по железу, и по дереву, т. к. преуспеть везде у него нет возможности.

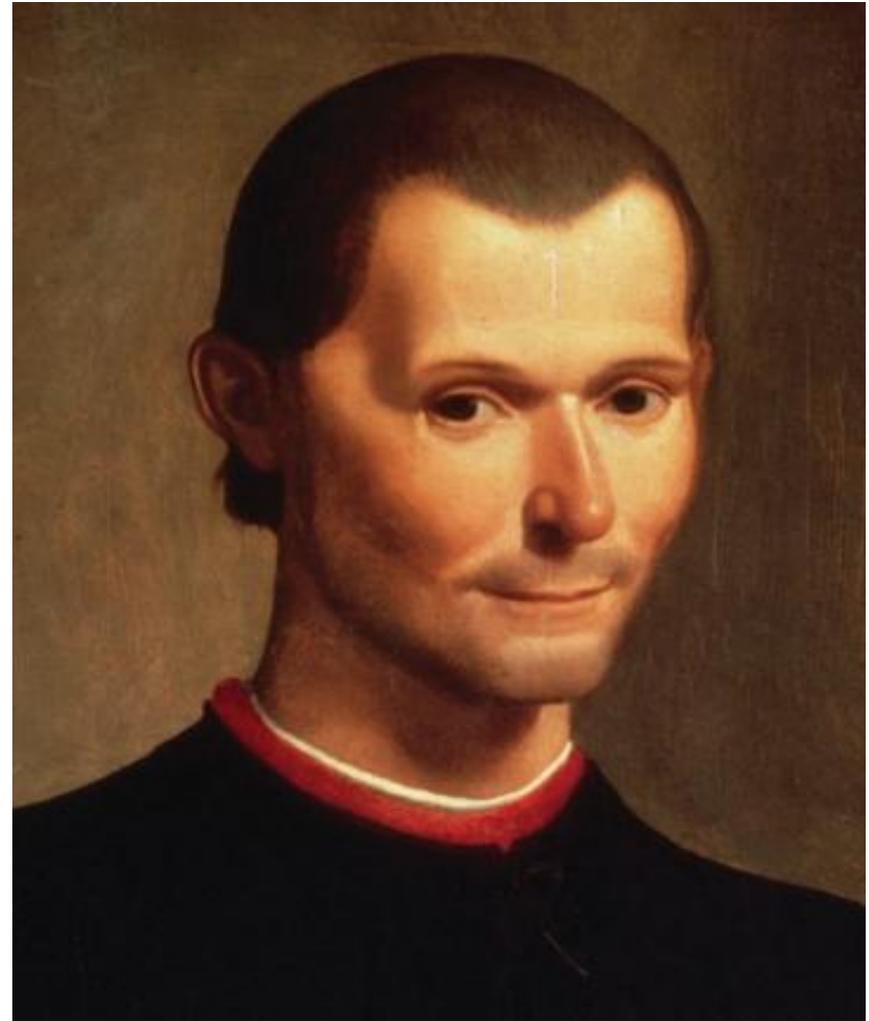
- **Аристотель (384–322 гг. до н. э.)** – величайший мыслитель древности, пытавшийся исследовать экономические законы современной ему Греции. В *«Политике»* и *«Никомаховой этике»* он рассмотрел устройство государства, определив семью в качестве его основы. Сущность государства – стремление к всеобщему благу. Оно должно преодолевать классовые противоположности, ориентироваться на «среднего» гражданина, т. е. земледельца-рабовладельца. Он защищал интересы натурального рабовладельческого хозяйства. Связанные с ним явления считал естественными и относил их к экономике, т. е. искусству приобретения благ, потребительных стоимостей. Рабство считалось естественным даже выдающимися философами, такими, как Аристотель, а раб – говорящим орудием.



- При рассмотрении управленческих взглядов античных мыслителей прежде всего нужно обратить внимание на отличие античной экономики от азиатской.
- Если азиатское общество являлось властным (деспотичным), то античное было демократическим, хотя и рабовладельческим. В античной экономике гораздо большее значение, чем в азиатской, имели частная собственность и товарно-денежные отношения.

***В древние века*** многие мыслители  
пытались ответить на вопрос: что  
движет людьми, делает их активными?

- Период позднего Средневековья представлен исключительно интересными работами **Никколо Макиавелли (1469–1527 гг.)**, его основные труды – «Государь», «Рассуждение о Тите Ливии». В них автор анализирует стиль руководства, взаимоотношений руководителей и подчиненных.
- Мировоззрение Н. Макиавелли сформировалось в условиях феодальной раздробленности Италии, основной причиной которой он считал отсутствие сильной централизованной власти.
- Поэтому **основной концепцией теории управления государством стала сильная неограниченная власть, основанная на абсолютном подчинении.**  
Долгие годы ее не принимали и критиковали.



Однако в XX в. к размышлениям Н. Макиавелли возник новый, повышенный интерес, его работы оказались востребованы, в том числе и специалистами по менеджменту. Его произведения стали рассматриваться как источники идей, составлявших оригинальную систему практического управления.

***Выделяют пять принципов Макиавелли, 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;***
- 5) принцип единства власти.***

Итальянский политический мыслитель **Никколо Макиавелли** в своей книге «Рассуждения» (1513 г.) отстаивал принцип единства власти: «Лучше доверять экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

- Вклад Макиавелли в историю, теорию и практику управления огромен. Он одним из первых обосновал понятие гражданского общества и применил термин «государство» в его современном значении – для обозначения политической организации общества. В какой-то мере **Макиавелли является основоположником теорий власти и лидерства, а также теории принятия решений.**
- На авторитет Макиавелли ссылаются теоретики бюрократии (М.Вебер, Р.Михельс), коррупции (А. Бонадео), политического руководства и престижа власти (С.Хантингтон), “постиндустриального общества” и политического прогнозирования (Д.Белл, Г.Кан, Э.Винер), **на его идеях сформировались многие научные направления (социология, политология, элиты и мн. др.).**
- Несомненно, фигура Макиавелли занимает важное место в истории управленческой мысли.

**В XV–XVII вв. в Европе произошли глубокие перемены.** Они были связаны с переворотом в общественном сознании и первоначальным накоплением капитала, составившим предысторию капитализма.

Критика феодализма была направлена в первую очередь против католической церкви. Теоретики Реформации (*Мартин Лютер, Жан Кальвин*) использовали идеи первоначального христианства для обоснования буржуазного предпринимательства. **Реформация сформировала хозяйственную этику, отличную от этики католического христианства.**

Каковы же эти новые нормы поведения людей и характер отношений между ними? Это честность, умеренность, бережливость, предусмотрительность; хорошо выполнять свою работу и за счет этого богатеть, расходы никогда не должны превышать доходы; деньги всегда должны быть в обороте и приносить доход; избегать сомнительных сделок и неоправданного риска, основывая дело на трезвом расчете.

**Формируется новый тип делового человека – активный, предприимчивый, бережливый, осмотрительный в выборе партнеров, но смелый и готовый идти на разумный риск.**

**Идеология Реформации способствовала становлению протестантизма, во многом предопределившего основы современного капитализма и научного менеджмента США и Западной Европы.**

- **Меркантилизм** – это одно из первых научных экономических мировоззрений, основными представителями которого считались Уильям Стаффорд (1554–1612), Томас Ман (1571–1641), Антуан де Монкретьен (1575–1621).
- **Меркантилизм – это экономическая политика, направленная на создание сильных централизованных государств, которые должны обеспечить национальному торговому капиталу благоприятные условия для его развития за счет притока денег из-за рубежа.**
- Идеология меркантилизма: сущность богатства выражают драгоценные металлы; труд производителен лишь в тех отраслях производства, которые работают на экспорт; государство должно поощрять экспорт, обеспечивать монополии отечественным коммерсантам и предотвращать конкуренцию; рост населения необходим для поддержания низкого уровня заработной платы и высокого уровня нормы прибыли.

Англичанин **Томас Гоббс** (в 1651 г.) и его соотечественник **Джеймс Стюарт** (в 1767 г.) доказали, что основной мотив человеческого поведения заключается как раз в стремлении к власти.

Еще один англичанин **Иеремия Бентам** в книге «Введение в принципы морали и законодательства» считал, что мотивами человека является польза и удовлетворение.

Великий английский экономист **Адам Смит** в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) сформулировал идею «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей.

- Дальнейшие исследования поднятого в Средние века вопроса показали, что только к обогащению стремятся около 12% людей, а к славе – почти 40%.

- Итак, параллельно с осмыслением государственного управления шло становление практики управления военными, религиозными, строительными, хозяйственными процессами.
- Однако как стройная система знаний и умений управление стало оформляться только в XIX в., а итоговое формирование науки произошло в XX столетии в ходе выделения управленцев (менеджеров) в самостоятельный социальный слой и превращении в господствующий класс.

***С XIX века преобладали практические эксперименты в области управления.***

Они помогли определять:

- нормы выработки и вознаграждения;
- оптимальные скорости работы оборудования;
- объемы выпуска продукции;
- совершенствовать организацию производства и труда.

Английский предприниматель ***Ричард Аркрайт*** (1780г.), изобретатель прядильной машины, предложил идеи координации работы машин и персонала, планирования размещения оборудования, обеспечения дисциплины (введением штрафных санкций).

Одним из первых авторов научного менеджмента можно признать великого гуманиста и реформатора **Роберта Оуэна (1771–1856)**.

Английский ученый и управляющий несколькими текстильными фабриками **Роберт Оуэн** в «Обращении к управляющим мануфактурами» (1813 г.) выдвинул идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько «неживым машинам».



В 1800-1828 гг. **Оуэн** успешно провел крупный социальный эксперимент по предоставлению рабочим благоустроенного жилья, улучшению условий труда, быта и отдыха, созданию сети магазинов для работников, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам.

Это было не просто благотворительностью, но принесло экономический эффект – повысило производительность труда. Оуэн первым в мире применил на фабрике методы морального стимулирования.

Привязывая к станкам рабочих ленты разных цветов: красные – передовикам, зеленые – выполняющим норму, желтые – отстающим, он добился не повышая заработной платы, не вводя технических усовершенствований и не прибегая к угрозам, что нормы перевыполнялись практически всеми работниками (почти на всех станках были красные ленты).

Своими экспериментами Оуэн на практике отработал идею социального партнерства, которая стала широко внедряться на Западе спустя полтора столетия.

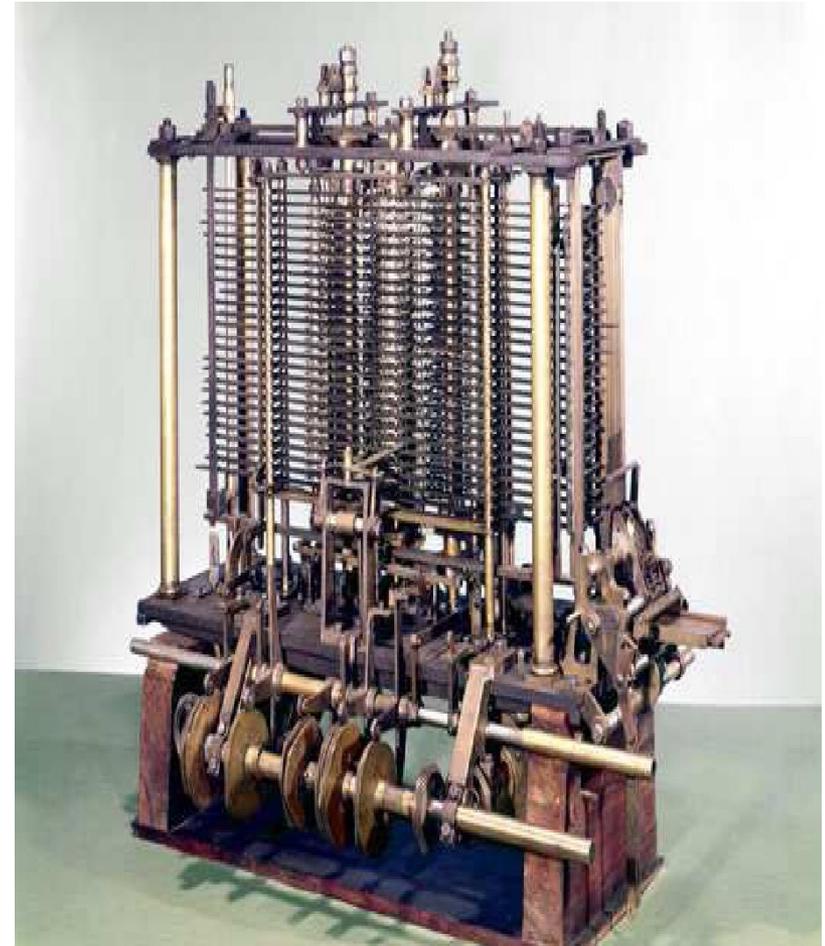
Но свое время она обогнала настолько, что была отвергнута обществом начала XIX в. и предана забвению.

Американец ***Эли Уитни***, известный как изобретатель хлопкоочистительной машины и конвейера (1820 г.) на практике реализовал свою идею стандартизации, контроля качества и обосновал норму управляемости.

Важный шаг в развитии теории и практики управления сделал изобретатель первой вычислительной машины **Чарльз Бэббидж (1792–1871)**. В книге «Об экономии материалов и оборудования» (1828 г.) он сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда, составил перечень положительных моментов специализации, изучил затраты рабочего времени на различные операции, разработал премиальную систему оплаты труда.



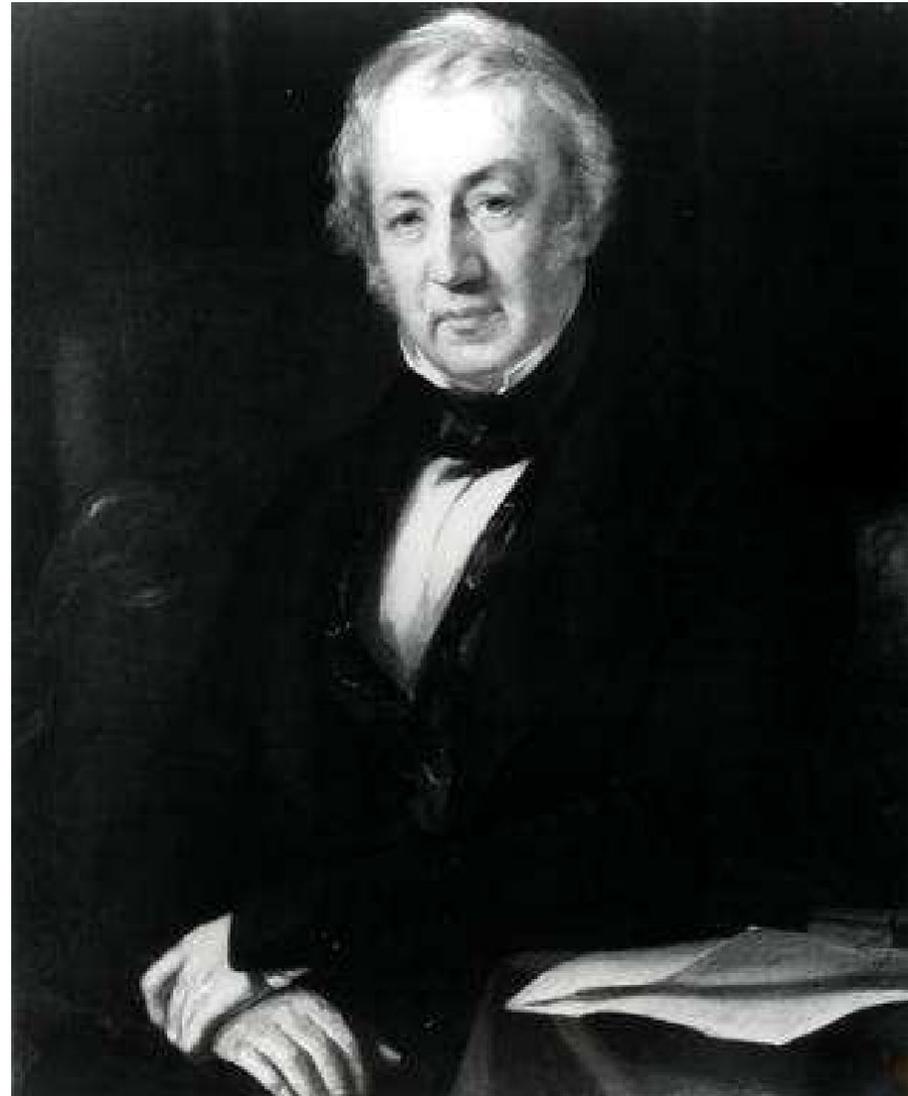
- Ч. Бэббидж стал существенной фигурой в менеджменте намного раньше Фредерика Тейлора. Будучи в основном технически ориентированным менеджером, как и все его современники, Ч. Бэббидж создал и применил ряд технологических новинок, помогавших человеческим усилиям. Благодаря этому он занял достойное место в истории исследования операций и науки управления. Он разработал и применил научный подход к менеджменту намного раньше эпохи научного управления в Америке.
- Научная продукция Ч. Бэббиджа феноменальна. Он продемонстрировал первый в мире автоматический калькулятор, свою «дифференцирующую машину» в 1822 г. – предшественницу цифровой вычислительной машины. В концепции компьютера Ч. Бэббиджа имелись все основные элементы современных моделей. У него был запас или устройство памяти, арифметическая единица, внешний хранитель памяти и условные преобразователи. Ч. Бэббидж создал игровые программы для своего компьютера, которые стали предшественниками современных игровых методов бизнеса. Компьютер Ч. Бэббиджа не стал коммерческой реальностью. Больше ста лет концепция компьютера Ч. Бэббиджа оставалась невостребованной, ожидая развития электронной технологии.



Дифференцирующая машина Ч. Бэббиджа

**Эндрю Юр (1778–1851)** –  
английский химик и экономист  
– в книге «Философия  
фабрики» (1835 г.) обосновал  
идею механизации  
производства, открыл  
преимущества  
взаимозаменяемости деталей и  
эффект масштаба  
производства.

Впервые показал, что в  
условиях роста крупной  
промышленности происходит  
дальнейшее углубление  
разделения труда, расчленение  
процесса производства на  
составные части,  
обусловившее применение  
науки в производстве.



## **1.2. Западные исторические школы и подходы научного менеджмента в XX в.**

### **Научные школы:**

1. Рационалистическая школа (школа научного управления) - 1885-1920 гг.
2. Административная (классическая) школа -1900 -1950 гг.
3. Школа человеческих отношений – 1930-1950 гг.
4. Поведенческие концепции – 1950-1988 гг.

<p><b>ПОДХОДЫ</b></p>	<p><b>Содержание подхода</b></p>
<p><b>Процессный</b> (второе десятилетие XX века)</p>	<p>Основатель направления А. Файоль. Согласно подходу, управление представляется в виде непрерывного процесса или цикла. Его фундамент составляют основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.</p>
<p><b>Системный</b> (середина XX века)</p>	<p>Рассматривает организацию как открытую систему, взаимодействующую с внешней средой. Внутренняя среда содержит элементы подсистемы: подразделения, технологии, уровни менеджмента и др.</p>
<p><b>Количественный</b> (1950 гг.)</p>	<p>Связан с развитием точных наук. Компьютеры, достижения математики, физики стали активно использоваться в управлении. Конструирование виртуальных моделей по распределению ресурсов, управлению запасами, обслуживанию, стратегическому планированию и т. д.</p>
<p><b>Ситуационный</b> (60-е г. XX века)</p>	<p>Сторонники подхода рекомендуют выбирать управленческие методы с учетом ситуации и факторов среды. Более эффективен тот метод, что соответствует сложившимся обстоятельствам.</p>

# Основные факторы, оказывающие влияние на становление и развитие научных школ управления XX века.

<p>Доминирующие факторы I половины XX века</p>	<p>Ориентация научных школ</p>
<p>Отделение управления от собственности Рост крупных организаций Развитие наук о человеке Развитие точных наук Утверждение рыночных отношений</p>	<p>Закономерности и принципы построения организации Разделение труда, функций и ответственности</p>

Бихевиоризм

Маркетинг

Реинжиниринг

Концепция внутреннего рынка

Теория институтов и институциональных изменений

<p>Доминирующие факторы II половины XX века - начала XXI века</p> <p>Приоритет социальных целей и развития</p>	<p>Ориентация научных школ</p>
<p>Революционные перемены в технологии</p> <p>Сложность и наукоемкость продуктов</p> <p>Глобализация производства и рынков</p> <p>Информационные технологии</p> <p>Многообразиие потребительского спроса</p> <p>Рост неопределенности развития и рискованных инвестиций</p>	<p>Системный подход к управлению</p> <p>Организационный потенциал и культура</p> <p>Бихевиоризм</p> <p>Маркетинг</p> <p>Реинжиниринг</p> <p>Концепция внутреннего рынка</p> <p>Теория институтов и институциональных изменений</p> <p>Теория альянсов</p> <p>Приоритет социальных целей и развития</p>

# **I. Рационалистическая школа (школа научного управления)**

**1885-1920гг. Представители школы: Ф. Тейлор, Ф.Гилберт, Г.Гант, Г.Эмирсон.**

Американский инженер, основоположник научной организации труда **Ф. Тейлор (1856 – 1915гг.)** считается основателем научного менеджмента. Свои взгляды в данной области он изложил в книгах «Управление предприятием» (1903г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.).



Научное управление развивалось им в четырех областях:

- нормирование труда;
- роль менеджеров;
- отбор и обучение персонала;
- вознаграждение и стимулирование.

Ф. Тейлор создал строгую научную систему управления трудовым процессом, получившую распространение во многих странах до 1970-х годов.

Элементами этой системы явились:

- рациональная организация производственного процесса;
- организация хронометража затрат времени на производственные операции (Тейлор провел десятки тысяч опытов);
- расчет норм выработки;
- дифференцированная система оплаты;
- жесткий контроль;
- максимальная специализация;
- тесное взаимодействие менеджеров и рабочих.

Взгляды Тейлора были излишне технократическими и вызывали протесты у рабочих и предпринимателей.

Он и его последователи (Г.Гант, Ф. Гилберт, Г.Эмирсон) считаются представителями рационалистической школы научного менеджмента, основу которой составил функциональный подход к организации, которая рассматривалась как нечто, состоящее из самостоятельных элементов (отсутствовал комплексный подход к организации).

Так, *Г. Гант* рассматривал не только отдельные операции, но и трудовой процесс в целом. Он считал человеческий фактор основной движущей силой производства и утверждал, что главное внимание нужно уделять обучению работников с целью сокращения затрат времени труда.



# Генри Лоуренс Гантт (Henry Gantt) (1861-1919)



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

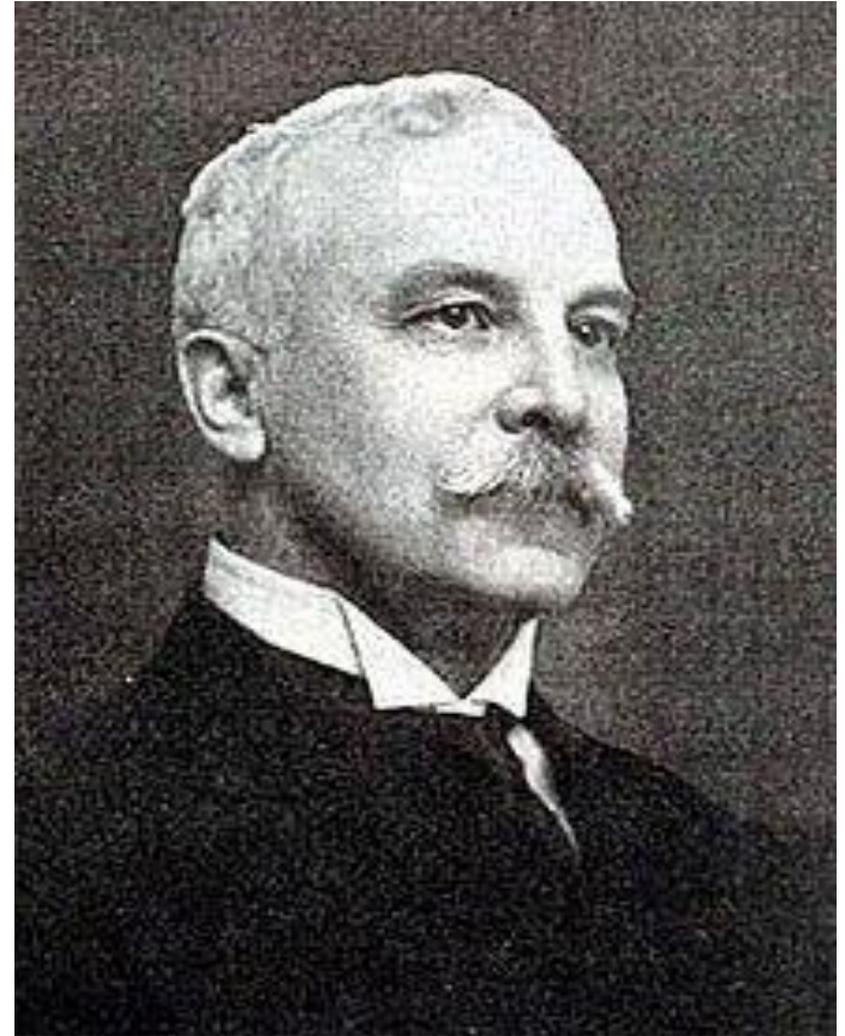


Трудовые операции *Ф. Гилберт* изучал, используя камеру и микрохронометр. Он описал 17 основных движений кисти руки и выявил излишние операции для того или иного производственного процесса (например, для укладки кирпича было рекомендовано 4 движения вместо прежних 18, что на 50% увеличило производительность труда каменщиков).

Любопытно, что применение своим методам Гилберт искал и в быту. Он обнаружил, что для застегивания пуговиц на жилете сверху вниз тратится 7 сек., а снизу вверх – только 3 сек.

Используя две бритвы одновременно, он сократил время бритья на 44 сек., но потерял 2 мин., накладывая повязки на порезы.

- **Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)** по специальности был инженером-механиком, предпринимателем.
- Эмерсон внес огромный вклад в развитие менеджмента. Он считал, что при правильном управлении производительностью труда можно достичь самых высоких результатов при самых низких затратах. Напряженный и тяжелый труд может помочь достичь хороших результатов только в ненормальных условиях труда. Эмерсон заявлял, что производительность труда Эмерсон внес огромный вклад в развитие менеджмента. Он считал, что при правильном управлении производительностью труда можно достичь самых высоких результатов при самых низких затратах. Напряженный и тяжелый труд может помочь достичь хороших результатов только в ненормальных условиях труда. Эмерсон заявлял, что производительность труда и напряжение – это совсем разные понятия. Если сотрудник напряженно работает, то это значит, что он прилагает максимально возможные



- В своей книге «12 принципов производительности» (1913) Г. Эмерсон раскрыл основные постулаты, с помощью которых можно намного повысить эффективность труда.
- Этот труд известен по всему миру.
- Однако, изучая его, необходимо помнить, что Г. Эмерсон работал над своим трудом в другую эпоху, при совершенно другом социальном и экономическом уровне развития общества.

# Принципы эффективности управления Г.Эмерсона

Г. Эмерсон выделил 12 основных принципов производительности:

1) **Отчетливо поставленные цели.**

Работая в команде и выполняя какую-либо работу, необходимо, чтобы каждый человек имел точно поставленные цели и задачи. Это поможет сделать работу слаженной и избежать различных проблем и сбоев в работе.

2) **Здравый смысл.**

Руководитель обязан исключить из своей работы любые эмоции, должен изучать и анализировать процесс производства только с позиций здравого смысла. Это поможет сделать правильные выводы и разработать перспективы для дальнейших действий.

3) **Компетентная консультация.**

Необходимы дельные и компетентные советы по всем возникшим вопросам в процессе производства и управления. Единственным на самом деле компетентным мнением является коллегиальное мнение.

4) **Дисциплина и порядок.**

Все участники производственного процесса должны соблюдать порядок и придерживаться установленных правил.

5) **Справедливое отношение к персоналу.**

Любой руководитель должен справедливо относиться к своим сотрудникам, никого не выделять, но и никого не притеснять.

6) *Учет.*

Данный принцип позволяет руководителю вовремя получать всю необходимую и максимально полную информацию о своих сотрудниках и процессе производства, что позволяет быстро принимать решения.

7) *Диспетчирование.*

Благодаря данному принципу руководитель способен четко и быстро управлять и координировать работу всего трудового коллектива.

8) *Нормы и расписания.*

Применяя данный принцип, можно выделить все недостатки производственного процесса и свести к минимуму весь ущерб, нанесенный этими недостатками.

9) *Нормализация условий труда.*

Для работника должны быть созданы такие условия труда на предприятии, при которых результат от его деятельности будет максимальным.

10) *Нормирование операций.*

С помощью этого принципа устанавливается необходимое количество времени для каждой операции, а также последовательность их выполнения.

1) *Письменные стандартные инструкции.*

На производстве должны быть письменно закреплены определенные инструкции и правила, касающиеся порядка выполнения различных работ.

12) *Вознаграждение за производительность.*

В рамках этого принципа установлено, что каждого сотрудника необходимо поощрять за хорошо выполненную работу, тогда производительность его труда будет неуклонно расти.

- В настоящее время принципы повышения производительности Г. Эмерсона очень успешно применяются на промышленных и производственных предприятиях. Эти принципы уже много лет используются ведущими руководителями для повышения эффективности труда работников.

Ограниченность рационалистической школы (направлена на изучение производственной части) была преодолена представителями классического направления.

## **II. Административная (классическая) школа**

**1900-1950гг.** Представители школы (А. Файоль, Л.Урвик, Г.Форд, П.Друкер, М. Вебер, А.К.Гастев, П.М.Керженцев и др.).

Ограниченность тейлоризма была преодолена представителями классического направления.

**Если Тейлор  
занимался изучением  
производственной  
части, то Анри  
Файоль управлением  
организацией вообще.**



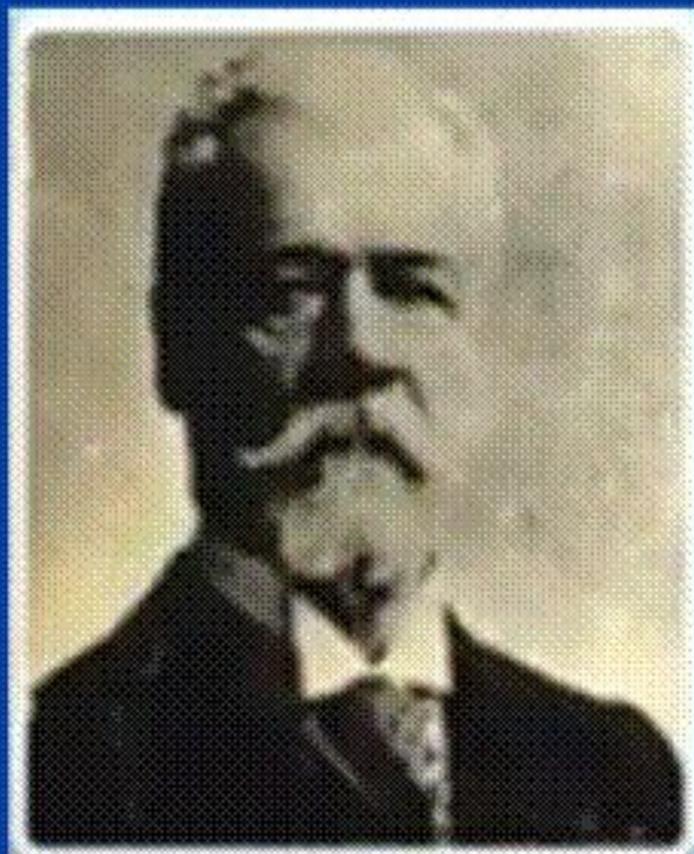
**Анри Файоль** (1841 —1925) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

А. Файоль был управляющим в течение 40 лет крупной горнодобывающей компанией «Коломбо», которую возглавил в период финансового краха, а покинул в то время, когда она занимала ведущие позиции в мире.

- Первая статья А.Файоля, посвященная теории администрирования, вышла в 1900 г., а книга «Общая промышленная администрация» в 1916г. Объектом его интересов стали организация в целом и процессы управления.



# Анри Файоль (Fayol) (1841-1925)



- Изучал и описывал администрирование в масштабах целой организации, как одну из 6 видов деятельностей по управлению организацией
- разработал теорию администрирования, состоящую из двух частей:
  - 1) про функции (т.е. *что* делает руководитель)
  - 2) про принципы (т.е. *как* это делает руководитель)

Он полагал, что любое предприятие занимается:

1) *производством*;

2) *коммерцией* (закупка необходимого для производства и сбыт продукции);

3) *финансами* (привлечение, сохранение и использование денежных средств);

4) *учетом* (статические наблюдения, инвентаризация, составление баланса);

5) *страхованием* (жизни, личности и собственности людей);

6) *администрированием* (оказание воздействия на подчиненных).

# Функции управления

Каждое направление нуждается в управлении, которое включает процессы планирования, организации, координации, контроля, мотивации.

Каждая из этих сторон, по мнению А.Файоля, нуждалась в управлении в соответствии со следующими 14 принципами.

1. Разделение труда (для увеличения объема и повышения качества производства);

2. Власть – ответственность («Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться... Власть не мыслима без ответственности, т.е. без санкции – награды или кары, сопровождающей ее действия... Всюду где действует власть, возникает и ответственность...»);

3. Дисциплина (это повиновение, усердие, манера держать себя, внешние признаки уважения; ее уровень всецело зависит от руководителя);

4. Единство распорядительства («Служащему может отдавать приказ только один начальник...»);
5. Единство руководства (т.е. один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель);
6. Подчинение частных интересов общим (интересы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия, однако в силу их разницы руководителю необходимо их согласовать);
7. Вознаграждение персонала (оплата исполненной работы должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как нанимателя так и работников);
8. Централизация (руководителю необходимо найти наиболее благоприятную для организации степень централизации);

9. Иерархия (т.е. ряд руководящих должностей, начиная с низших и заканчивая высшими);

10. Порядок ( общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и каждая вещь на своем месте; формула социального порядка аналогична: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте);

11. Справедливость (по Файолю, это сочетание благожелательности с правосудием);

12. Постоянство состава персонала («Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее в смены в составе неизбежны: возраст, болезни, смерть нарушают состав социального образования... Принцип текучести рабочего персонала имеет свою меру...»);

13. Инициатива (т.е. возможность создания и осуществления плана);

14. Единение персонала. («Не надо разделять персонал... Разделять враждебные силы для того, чтобы их ослабить, - дело искусное; но разделять собственные силы на предприятии – тяжелая ошибка»);

Последователем А. Файоля был его ученик **Линдал Урвик (1891–1983)** – английский ученый, систематизатор идей как административной, так и всей классической школы менеджмента.

В 1946 г. издал книгу «Основы администрирования», где выдвинул принцип общей цели у всех субъектов деятельности, которая является основой их кооперации.

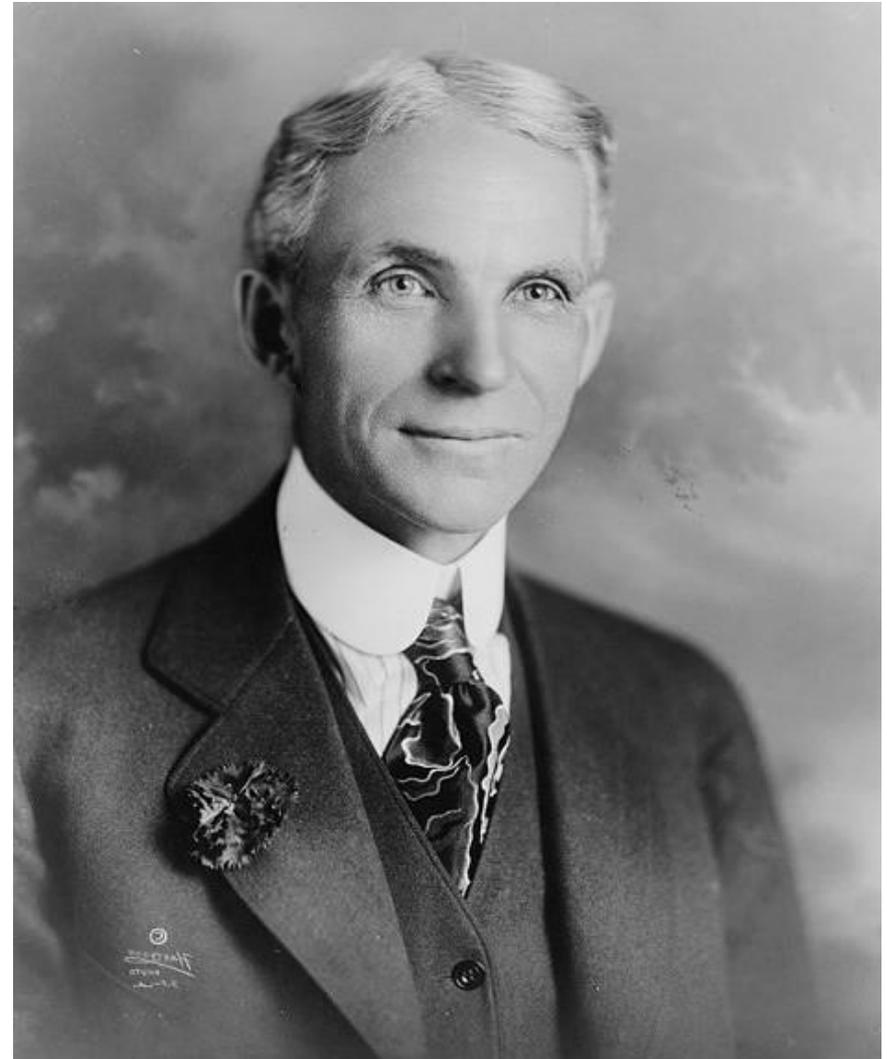


# Принципы построения формальной организации Л. Урвика

- **1. Соответствие людей структуре.** Сначала необходимо детально разработать структуру, а уже затем “под нее” подбирать специалистов, в наибольшей степени соответствующих требованиям структуры.
- **2. Создание специального “генерального штаба”.** Штаб разрабатывает рекомендации для руководителя. “Генеральный” штаб занимается подготовкой приказов руководителя и их передачей подчиненным, контролем текущей работы и оказанием помощи руководителю в координации деятельности специалистов штаба. Штаб избавляет руководителя от мелочей административной деятельности, представляя ему возможность осуществлять контроль в более широком диапазоне и сосредоточиться на самых важных делах.
- **3. Сопоставимость прав и ответственности.** Поскольку ответственность передана руководителю, ему должна быть и передана пропорциональная этому власть.
- **4. Диапазон контроля.** Есть определенное количество лиц, непосредственно подчиняющихся руководителю. Это то количество лиц, которыми эффективно может управлять руководитель. Норма управляемости определялась Урвиком в количестве 5–6 человек. Причем особо подчеркивалось, что норма в каждом конкретном случае зависит от индивидуальных качеств руководителя.
- **5. Специализация.** В организации выделяется три типа специализации управленческих работников: по признаку цели; операции; типу потребителя, или географическому признаку.
- **6. Определенность.** Права, обязанности, ответственность, взаимоотношения и взаимосвязи должны быть письменно определены в организации для каждой должности.

- **Генри Форд (1863-1947)**  
американский  
промышленник, владелец  
заводов по производству  
автомобилей по всему миру,  
автомобильный король  
начала XX века, был прежде  
всего изобретателем и  
практиком, создавшим  
уникальную  
производственную систему,  
основанную на движущемся  
конвейере.

Автор 161 патента США. Его  
лозунг - «автомобиль для  
всех»; завод Форда выпускал  
наиболее дешёвые  
автомобили в начале эпохи  
автомобилестроения.



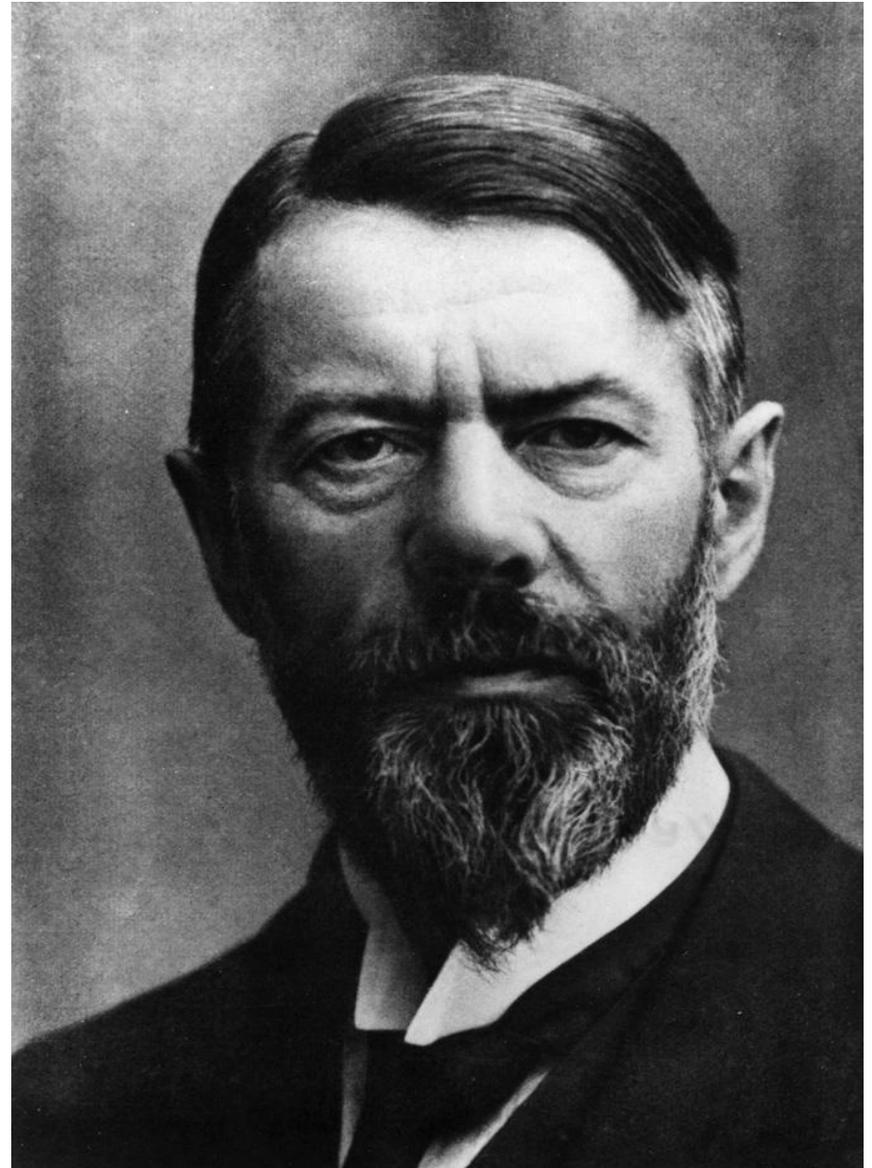
## Для управления этой системой Форд предложил:

- внедрение стандартизации в производственный процесс;
- осуществляемое строго по вертикали руководство объединением ряда предприятий из одного центра;
- инструктирование и контроль персонала;
- высокую оплату труда (в 1914 г. Фордом была введена самая высокая оплата труда по отрасли);
- ограничение рабочей недели 48 часами. (в 1918 г. Форд установил 8-часовой рабочий день и обязательные параметры окружающей производственной среды – чистота, уют и гигиена);
- воспитание у рабочих культуры трудовых отношений, самоуважения и уважения других;
- широкое внедрение научных знаний (Форд открыл первые ремесленные училища и школы со стипендиями для усердных и успевающих учеников);

***М.Вебер (1864-1929)*** – немецкий социолог, философ, историк, политический экономист. Идеи Вебера оказали значительное влияние на развитие общественных наук, в особенности - социологии.

В области бизнеса и менеджмента М. Вебер получил наибольшую известность благодаря своим исследованиям бюрократии.

Посвятил свою основную работу «Теория общества и экономическая организация» (1920г.) проблеме лидерства и бюрократической структуре власти.



- **Бюрократия** (от фр. *bureau* — бюро, канцелярия, канцелярия и греч., канцелярия и греч. *κράτος* — господство, власть, канцелярия и греч. *κράτος* — господство, власть) — направление, которое принимает государственное управление в странах, где все дела сосредоточены в руках органов центральной правительственной власти, действующих по предписанию (начальства) и через предписание (подчинённым); также под бюрократией подразумевают класс лиц, резко выделенный из остального общества и состоящий из этих представителей центральной правительственной

- Бюрократия является организационной формой, характерной для одного из трех веберовских типов власти:
- *рационально-правовая* власть основывается на законности введенных в действие правил;
- традиционная власть – на святости древних традиций;
- харизматическая власть основывается на убеждениях последователей в том, что их лидер обладает уникальными качествами.
- Определения этих типов власти могут использоваться и при анализе деятельности руководителей как коммерческих предприятий, так и иных организаций. Так как все три типа власти носят идеальный характер, то любой руководитель может получить обусловленные ими полномочия на основе легитимизации любого сочетания этих типов.

- *Данная система характеризовалась четким разделением труда, ясно определенной иерархией, наличием подробных правил и инструкций и должностных обязанностей. М. Вебер признавал, что такой «идеальной бюрократии» в реальности не существует и что она скорее представляет собой избирательную модель реального мира. Ученый положил ее в основу своей теории о работе и о том, как работа может выполняться в больших коллективах. Эта теория определила структурную модель для многих современных крупных организаций. Особенности идеальной бюрократической структуры М. Вебера следующие:*
- **1. Разделение труда.** Рабочие задачи разбиваются на простые, рутинные и четко определенные задания.
- **2. Иерархия власти.** Отделы и должности объединяются в иерархическую структуру, в которой работа каждого работника, занимающего низшую должность, управляется и контролируется вышестоящим сотрудником
- **3. Формальный отбор.** Все члены организации должны отбираться на основе их квалификации, уровень которой определяется на экзамене или в соответствии с их опытом и подготовкой
- **4. Формальные правила и процедуры.** Чтобы обеспечить однородность и регулировать действия служащих, менеджеры должны строго соблюдать формальные организационные правила.
- **5. Беспристрастность.** Правила должны выполняться, а методы контроля применяться ко всем служащим одинаково, без каких-либо личных предпочтений
- **6. Ориентированность на карьеру.** Менеджеры – это официальные должностные лица, а не владельцы хозяйственных единиц, которыми они управляют. Они получают фиксированную заработную плату и продвигаются вверх по служебной лестнице в пределах своей организации.

***П. Друкер*** в книге «Практика управления» (1954г.) определил исключительную роль менеджера в организации, сравнивая ее с дирижером оркестра.

«Подобно тому, как дирижер должен слышать весь оркестр, менеджер должен следить за общей деятельностью предприятия и за рыночной конъюнктурой. Ему нужно постоянно обзирать предприятие как целое, но за лесом не терять из виду отдельных деревьев, поскольку в определенных условиях частные вопросы приобретают решающее значение. Но дирижер имеет перед собой партитуру, написанную композитором; менеджер же одновременно является и композитором, и дирижером».

- Высокая оценка роли менеджера не помешала Друкеру выдвинуть идею самоуправления трудового коллектива, в соответствии с которой рабочие и служащие должны избирать специальный орган, занимающийся решением социальных проблем. Однако обществом эта идея в те времена была отвергнута, а в настоящее время она является одной из основ социального партнерства.

Важный научный итог деятельности классиков – подход к управлению организацией как к непрерывному процессу. Если у рационалистической школы на первом месте были технические аспекты труда, то у классиков организационные.

## **III. Школа человеческих отношений (1930-1950) и ее развитие (1950-1988)**

Представители школы: Э.Мейо, М. Фоллет, Р.Лайкерт, А.Маслоу и др.).

В годы Первой мировой войны интенсификация использования физических возможностей человека в крупном машинном производстве была доведена до предела.

Дальнейшее повышение результативности труда на этой основе стало уже не возможным. Возникла необходимость в активизации других ресурсов человеческой личности.

Рост автоматизации производства, при котором физические затраты снижаются, требовал повышения умственных и психологических затрат.

Умственной деятельностью руководить значительно сложнее, чем физической. Исследованиями в данной области занимался известный специалист в области менеджмента Элтон Мэйо.

В 30-х годах XX века Хотторнские эксперименты, проведенные на базе американской компании «Вестерн электрик», показали, что любая организация представляет собой нечто больше, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи.

Она является сложной социальной системой, где отдельные личности или их группы взаимодействуют на принципах, далеких от формальных предписаний.

Например:

- социальный человек имеет уникальные потребности, цели, мотивы;
- жесткая иерархия и подчиненность не совместимы с человеческой природой;
- производительность труда зависит не только от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям.

- даже высокая зарплата далеко не всегда ведет к росту производительности труда, в то время как люди очень отзывчивы на благоприятный морально-психологический климат и в этом случае трудятся продуктивно даже при неизменной зарплате;

- личные и семейные проблемы рабочего неблагоприятно влияют на эффективность производства;
- обмен информацией между людьми имеет важное значение и т.д.

- Мери Фоллет, первая в США женщина – доктор социологии, также написала ряд работ в области человеческих отношений. В них утверждалось, что:
- иерархическое разделение между руководителями и подчиненными искусственно, власть должна опираться на превосходство в знаниях;
- менеджеры должны не манипулировать подчиненными (это, как правило, вызывает негативную ответную реакцию), а обучать их;
- рабочие должны участвовать в управлении организацией;
- конфликты играют конструктивную роль в организационных отношениях (важно их только правильно разрешать).

Школа человеческих отношений шагнула вперед по сравнению с классиками, но часто ее основной упор делался на коллектив (относительно безликую массу людей), а не отдельные личности. Поэтому позже, в дополнение к данной школе, были сформированы поведенческие концепции Д. Мак-Грегора и А. Маслоу.

Во второй половине XX в. в менеджменте сложились и получили большое распространение такие подходы к управлению как:

- процессный (с конца 50-х гг.);
- системный (с середины 70-х гг.);
- ситуационный (80-е гг.).

# IV. Процессный подход

Был предложен представителями административного управления, которые пытались описать функции менеджмента. Управление рассматривается как процесс, как работа по достижению целей с помощью других людей.

Управление рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию. При этом менеджер обязан выполнять такие функции как планирование, организация, мотивация и контроль, которые сами являются процессами.

К постоянным управленческим процессам можно отнести управление персоналом, поддержание лидерства в коллективе, координацию, коммуникацию, оценку внешней и внутренней среды организации, принятие решений, предпринимательство и введение переговоров или заключение сделок.

# V. Системный подход к управлению

К появлению системного подхода к управлению привели взаимосвязь и взаимозависимость всех сторон деятельности (производственной, маркетинговой, финансовой, социальной, экологической и др.) и усложнение внешних отношений организации.

- Согласно данному подходу, изменения в одном звене организации неизбежно вызывает изменения в остальных звеньях и в организации в целом.

Американский исследователь  
*Ч. Барнард*, являясь в течение 20 лет президентом «Нью-Йорк Белл телефон компании», основываясь на системном походе в своих трудах «Функции администрирования» (1938г.) и «Организация управления» (1948г.), выдвинул **концепцию социальной ответственности корпорации.**

В соответствии с ней менеджмент должен учитывать последствия принимаемых решений и нести за них ответственность перед обществом и перед отдельным человеком.

- *Барнард* считал, что
- любая организация иерархична;
- все организации (за исключением государства и церкви) являются частными;
- организации могут быть двух видов – формальные и неформальные (целью которых является поддержание устойчивости формальных организаций);
- неудачи в управлении связаны с недоучетом моральных факторов.

Системного подхода к управлению придерживался также *Д. Форрестер*, разработавший формальную модель организационной системы промышленного предприятия, включающую в себя шесть основных элементов: сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила и информация.

Основной сложностью управления такой системой, по его мнению, является психологический фактор: срок пребывания у власти руководителей невелик, и для них постановка краткосрочных целей проще, но управление сложными системами только на основе краткосрочных целей ведет к ухудшению их деятельности.

В 1956 году *Т. Парсонс* в рамках системного подхода выдвинул идею четырех принципов, реализация которых обеспечивает нормальное развитие организации:

- достижение целей;
- адаптация организации к внешней среде;
- интеграция организации;
- регулирование скрытых напряжений;

В 80-е годы XX века популярной теорией в рамках системного подхода стала **концепция «7S»**, разработанная *Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсом и Р. Уотерменом.*

«7S» – это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы S:

- стратегия (strategie);
- структура (structure);
- система управления (system of management);
- персонал (staff);
- квалификация сотрудников (skill);
- общественные отношения (sociality);
- стиль руководства (style).

Изменения в одной переменной оказывают влияние на состояние остальных, поэтому поддержание баланса между ними – это основная задача менеджмента.

## VI. Ситуационный подход к управлению

Его основы заложил *Г.Деннисон*, утверждающий, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, т.е. конкретным набором обстоятельств, которые в настоящее время существенно влияют на организацию.

В соответствии с ситуационным подходом, управление есть ответ на воздействие этих обстоятельств на основе знаний и умения менеджеров ориентироваться в меняющейся обстановке.

Ситуационный подход тесно связан с **концепцией стратегического управления**, которую впервые предложил крупный американский специалист в области менеджмента *И. Ансофф*.

## **2.3. Российские концепции научного менеджмента XX века**

Рыночные отношения в России на протяжении всей ее истории были развиты очень слабо, а в период 1930-1990 годов полностью отсутствовали.

Однако, необходимость руководства деятельностью людей существует в любых условиях – будь то рынок или командно-административная система, а, следовательно, имеют место определенные общие моменты, без которых не может обойтись управление.

Первые шаги в области менеджмента в нашей стране были сделаны задолго до Тейлора. В 60-е годы XIX века сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ им. Баумана) разработали **собственную методику рационализации трудовых отношений**, которая получила «Медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 году.

Инженер *К. Адамецкий* в 1903 году сформировал 4 основных закона организации труда:

- *закон возрастающего производства*, согласно которому при увеличении до определенного момента масштабов применения людских и материальных ресурсов затраты на единицу продукции уменьшаются, затем снова растут;
- *закон специализации*, гласящий, что разделение сложного труда повышает производительность;
- *закон координации производств*, в соответствии с которым объединение мелких единиц производства в одну группу повышает эффективность труда;
- *закон гармонии труда* – самый важный, утверждающий, что затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из сотрудничающих единиц производства соответствует производительности других.

Позже в России обозначилось две основные группы концепций управления.

Наиболее крупные школы НОТ сложились в Москве, Ленинграде, Харькове, Казани, Таганроге.

# ***I. Группа организационно-технических концепций***

## **1. Концепция организационного управления А.А. Богданова (Малиновского).**

Экономист и философ А.А. Богданов предлагал создать особую организационную науку, где техническая организация была бы определяющей по отношению к другим (человеческой и идейной). Его идеи содержали идеи об устойчивости систем, об обратных связях в организации и др.

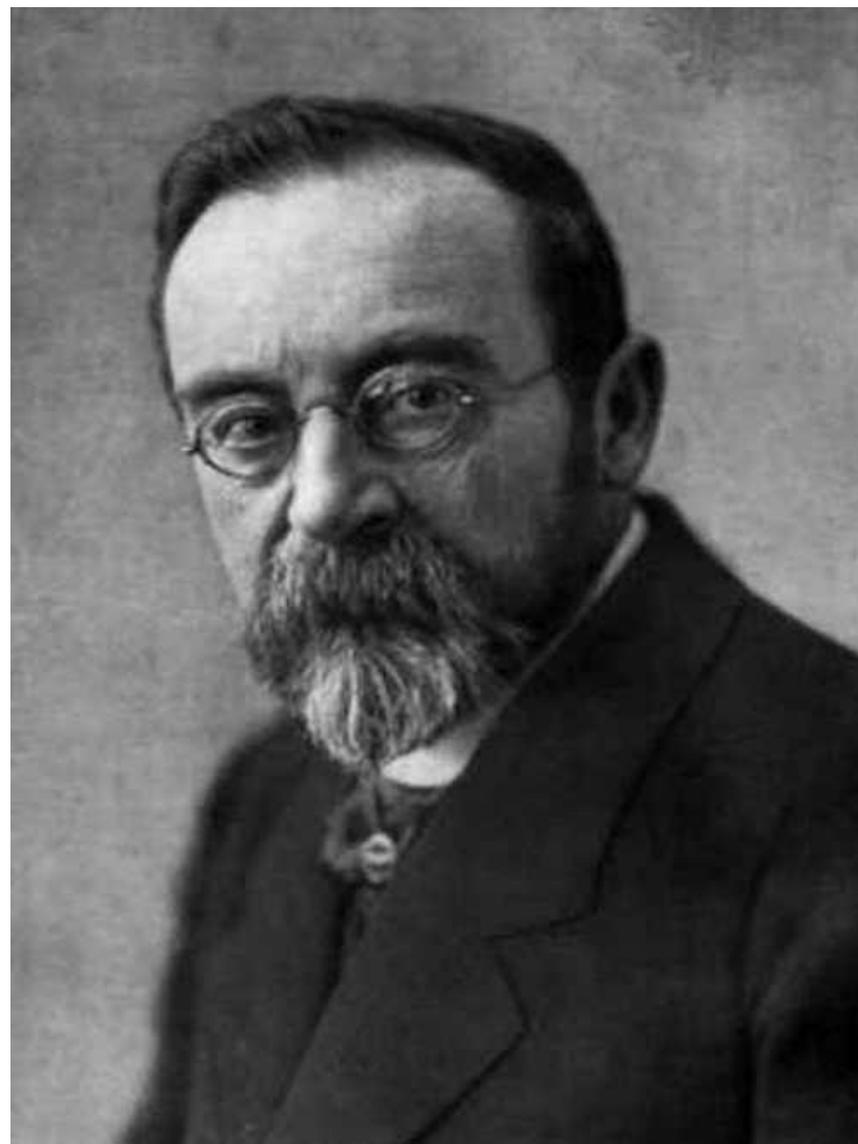
- **Богданов Александр Александрович** (1873 - 1928 г.г.) - российский учёный-энциклопедист, революционный деятель, врач, мыслитель-утопист, писатель-фантаст, один из крупнейших идеологов социализма. Член РСДРП в 1896-1909, большевик, с 1905 член ЦК. Организатор группы «Вперёд» и партийных школ РСДРП в Болонье и на Капри. В 1912 г. отошёл от активной политической деятельности и сосредоточился на разработке своих идей о новых науках - тектологии, и «науки об общественном сознании»; предвосхитил некоторые положения системного подхода и кибернетики. В 1918-1920 - идеолог Пролеткульта. С 1926 года - организатор и директор первого в мире Института переливания крови; погиб, производя на себе опыт.



## **2. Концепция физиологического оптимума О.А. Ерманского.**

Ерманский предложил принцип физиологического оптимума как критерия рациональности выполнения любой работы. В основе его лежало отношение «полезная работа/затраты энергии». Изучая статистические данные о соотношении руководителей и исполнителей, Ерманский сделал вывод, что в будущем все станут руководителями, а вместо людей будут работать машины автоматы.

- **Осип Аркадьевич Ерманский** (1866-1941), член Коммунистической академии, автор получившей широкую в 20-30-е гг. известность концепции «физиологического оптимума».
- Рецензия В. И. Ленина на книгу О. А. Ерманского «Научная организация труда и система Тейлора» (М., 1922) : «Г-н О. А. Ерманский написал очень полезную и очень хорошую книгу». В. И. Ленин положительно оценивал саму книгу.
- В. И. Ленин внимательно ознакомился и с предыдущей работой О. А. Ерманского «Система Тейлора» (М., 1918), что говорит об устойчивом интересе основателя пролетарского государства к творчеству О. Ерманского. В. И. Ленин пишет: «Книга дает нам подробнейшее изложение системы Тейлора, притом, что особенно важно, и ее положительной и ее *отрицательной стороны*, а также основные научные данные о физиологическом приходе и расходе в человеческой машине»
- «В целом книга вполне годится, по моему мнению, для того, чтобы быть признанной обязательным учебником для всех профшкол и для всех школ 2-ой ступени вообще. Научиться работать - это теперь главная, действительно общенародная задача Советской республики».



### 3. Концепция трудовых установок и узкой базы Алексея Капитоновича Гастева.

- **Алексей Капитонович Гастев** (1882 -1939гг.) - русский революционер, профсоюзный деятель, поэт и писатель, ***теоретик научной организации труда*** и руководитель Центрального института труда.
- Член ВКП (б) с 1931 года.



А.К. Гастев полагал, что всю работу в области организации труда нужно начинать с отдельного человека, кем бы он не был – руководителем или рядовым исполнителем. Его концепция трудовых установок включала в себя теорию трудовых движений, организацию рабочего места, методику рационального производственного обучения, позволившую сократить сроки обучения в 6 раз – с 3-4 лет до 4-6 месяцев.

Он дал ряд важных практических, хотя и несколько наивных, рекомендаций по организации производства, например:

- «сначала продумай свою работу досконально, приготовь весь нужный инструмент и приспособления»;
- «не работай до полной усталости, делай равномерные отдыхи; во время работы не кушай, не пей, не кури – делай это в свои рабочие перерывы»;
- «если работа нейдет – не волноваться, надо сделать перерыв, успокоиться и – снова за работу»;
- «кончил работу – прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вымести».

В отличие от западных специалистов Гастев считал, что внедрение научной организации необходимо не только на передовых предприятиях, но и в «любом сарае», в самом «неустроенном медвежьем углу России».

Еще одним направлением творчества Гастева стала концепция узкой базы, суть которой можно выразить словами: «Рабочий который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка». Закономерности управления, по мнению Гастева, действуют в следующем порядке: расчет – установка – обработка – контроль – учет – систематика – расчет. Эту формулу он распространил и на управление и людьми, и вещами. Она легла в основу новой науки «социальной инженерии».

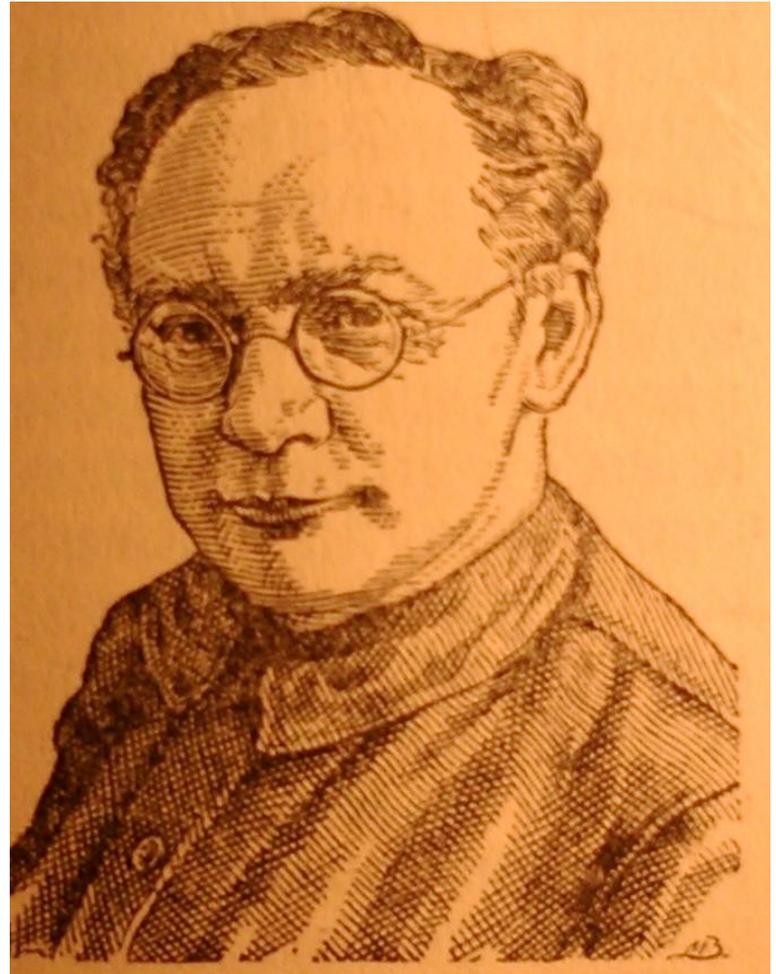
#### ***4. Производственная трактовка Е.Ф. Размировича.***

Размирович понимал управление как разновидность производственного процесса и считал возможным рационализировать, механизировать и автоматизировать различные его составляющие теми же методами, что и производственные операции. В свете такого подхода аппарат управления рассматривался как сложная машина, чья работа воплощается в материальных объектах: приказах, телефонограммах, распоряжениях и т.п.

# **II. Группа социальных концепций**

# 1. Теория организационной деятельности П.М. Керженцева

- **Платон Михайлович Керженцев** (1881 -1949 гг.) - советский государственный и общественный деятель, революционер, экономист, журналист.
- Основатель советской школы тайм-менеджмента.



Под организацией управления П.М. Керженцев понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор кадров, поддержание дисциплины.

Процесс управления не возможен, по его мнению, без поддержания со стороны широких масс трудящихся. Они должны не только исполнять директивы руководства, но и проявлять инициативу. Принципом управления является «соглашение между высшей и низшей инстанцией». Главной задачей руководителя Керженцев считал умение «каждого подчиненного поместить на подобающее место».

# 2. Социально-трудовая концепция управления производством Н.А. Витке

- **Витке Николай Андреевич** -
- советский исследователь в области организации труда и управления, один из инициаторов мотовского движения в 1920 - 1930 гг.
- Витке - сторонник поведенческой организации управленческих отношений. Рассматривал управление как способ высвобождения творческого потенциала работников. Ввел в научный оборот ряд важных понятий ("человеческий фактор производства", "коллективно-трудовая деятельность", "соц. организация предприятия", "социально-психологическая атмосфера", "организационный кризис").
- опередив Э. Мэйо, В. выдвинул концепцию "человеческого фактора в управлении", высказав ряд идей, положенных в основу американской концепции человеческих отношений (на крупном промышленном предприятии необходим аппарат профессиональных управляющих).



Главную задачу управления Н.А. Витке видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации («управление состоит в целесообразном сочетании людских волей»). Суть работы администратора («строителя людских отношений») состоит в создании в трудовом коллективе благоприятной социально-психологической атмосферы - «духа улья»).



Н.А. Витке сформулировал основные требования к руководителям: умение правильно подбирать персонал, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль, но и при этом «не мнить себя техническим всезнайкой и не распылать себя на «мелкие мелочи».

### ***3. Концепция административной емкости Федора Романовича Дунаевского.***

Одной из самобытных научных школ того времени являлась харьковская школа управления.

Вопросами управленческого контроля, коллегиальности и единоначалия, совершенствования организационной структуры, психологии авторитарного руководства и стилей управления занимался **Всеукраинский институт труда** (г. Харьков), директором которого являлся крупный специалист по методологии принятия управленческих решений **Дунаевский Ф.Р.**

Под административной емкостью Ф. Р. Дунаевский понимал способность управляющих одновременно руководить определенным числом подчиненных вне зависимости от их личных качеств, что на современном управленческом языке принято называть «нормой управляемости».

Он исследовал это понятие и предложил пути расширения административной емкости с помощью техники без поста бюрократизации.

В последние годы в результате научных исследований в России формируется **концепция хозяйственного механизма** как единства организационной, экономической и социальной систем управления.