

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
Институт экономики и управления  
Кафедра управления социально-экономическими системами

Я.С. Васильева

## **ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебно-методическое пособие



Ижевск  
2023

УДК 33:005(075.8)

ББК 65.01я73

В191

*Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом УдГУ*

**Рецензент:** д-р экон. наук, профессор, зав. каф. управления социально-экономическими системами ФГБОУ ВО «УдГУ» О.Д. Головина.

В191 **Васильева Я.С.**

История менеджмента : учеб.-метод. пособие. – [Электрон. ресурс]  
– Ижевск : Удмуртский университет, 2023. –59 с.

Учебно-методическое пособие содержит материалы ко всем семинарским занятиям: теоретический блок, вопросы для повторения, тестовые материалы, кроссворды, материалы для выполнения домашнего задания, а также примерные вопросы для подготовки к зачету. Кроме этого, студентам предлагается выполнение ряда заданий, включающих в себя анализ первоисточников (литературных текстов, высказываний ученых, биографий; внутриорганизационных документов и др.), и разработка собственных вариантов.

Пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент». Может быть использовано в рамках освоения дисциплины «История менеджмента».

УДК 33:005(075.8)

ББК 65.01я73

© Я.С. Васильева, 2023

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. Эволюция управленческой мысли периода Античности и Средневековья .....	5
2. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента .....	12
3. Становление школы научного менеджмента .....	20
4. Административная (классическая) школа управления .....	29
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук .....	37
6. Зарождение менеджмента в России и его развитие в СССР.....	45
7. Национальные особенности и модели менеджмента .....	53
8. Вопросы для подготовки к зачету .....	58
9. Список рекомендованных источников и литературы для самостоятельной подготовки. ....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие является дополнением к курсу «История менеджмента», читаемому в процессе обучения бакалавров по направлению «Менеджмент».

Цель данного учебно-методического пособия заключается в том, чтобы помочь студенту сформировать систему знаний о становлении и развитии исторических форм менеджмента как искусства и как науки, особенностях управления в России на разных этапах ее истории. Эволюция понятия «менеджмент» непосредственно связана с особенностями формирования управления как науки, развитием школ научного управления и практикой становления национальных моделей менеджмента.

Структура и содержание пособия разработаны в соответствии с Федеральным образовательным стандартом высшего образования третьего поколения. Методика изучения курса предусматривает проведение аудиторных занятий и самостоятельную работу студентов с использованием рекомендуемых источников литературы. Освоение дисциплины включает в себя следующие формы занятий:

- практические занятия и выполнение заданий;
- обсуждение теоретических вопросов;
- выполнение домашних заданий и их презентация;
- сдача зачета.

Практические занятия проводятся последующим темам:

1. Эволюция управленческой мысли периода Античности и Средневековья.
2. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента.
3. Становление школы научного менеджмента.
4. Административная (классическая) школа управления.
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
6. Зарождение менеджмента в России и его развитие в СССР.
7. Национальные особенности и модели менеджмента.

Изучение истории менеджмента, так же как изучение цивилизаций и культуры, представляет собой исследование эволюции взглядов на природу управления.

Предметом курса «Истории менеджмента» является общественно-исторический процесс возникновения, развития и изменения системы знаний и суждений об управлении.

## 1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ ПЕРИОДА АНТИЧНОСТИ И СРЕДНЕВЕКОВЬЯ

Исторические корни управленческой мысли уходят в глубокую древность. В древних обществах Месопотамии и Египта, древнем Китае и Индии уже существовали начальные знания об управлении. Однако эти знания не являлись самостоятельной областью науки и основывались преимущественно на традициях и обычаях, закрепленных в законодательных актах древности.

Зарождение и развитие управленческой практики Древнего Востока непосредственно связано с Месопотамией. Месопотамская цивилизация представляет для исследователей исключительный интерес, так как позволяет увидеть механизм становления управления.

Около 3000-2900 гг. до н. э. храмовые хозяйства Месопотамии становятся настолько сложными и обширными, что понадобился учет их хозяйственной деятельности, то есть появилась необходимость выполнения того, что сегодня в системе управления называется функцией контроля и учета. В связи с этим в храмах зарождается письменность. Появление письменности в Месопотамии было вызвано потребностями управления хозяйством и результатом создания больших и сложных хозяйств.

Значительный вклад в развитие практики управления внесли египтяне. Однако становление государственности и образование национального хозяйства в долине Нила отличались от тех, что имели место в Месопотамии. Зарождение первоначальных знаний об управлении в Древнем Египте было обусловлено построением центральной ирригационной системы, которое ставило главной целью порядок, высочайшую централизацию и тотальный контроль. Высокая степень регламентации общественной жизни соответственно, предполагала существование огромного управленческого аппарата.

Для египетского управления уже на ранней стадии его развития характерна специализация, как по видам работ, так и по отдельным направлениям, которые сегодня называют функциями менеджмента.

Главным руководителем, от которого зависела судьба всей цивилизации, был фараон, получавший хорошее управленческое образование с ранних лет. Имеются случаи, когда в десятилетнем возрасте они принимали на себя ношу управления страной.

Древнее египетское общество обогатило знания об управлении и многими другими находками, среди которых можно выделить определение таких функций управления как планирование, организация и контроль, осознание преимуществ централизации и делегирования полномочий, направленность на совместный поиск решений и достижения компромисса в конфликтных ситуациях.

Приблизительно в тот же период, что и в Египте, основные функции и принципы управления применялись и в древнем Китае. Наряду с признанием необходимости организации, распорядительства и контроля, в Китае были выделены принципы специализации, децентрализации и множественности

подходов в решении идентичных проблем. Увидев в управлении один из основных инструментов воздействия на все стороны общественной жизни и изменения ее в требуемом направлении, китайцы создали академию, выпускники которой, как правило, становились управленцами. Таким образом, они начали подготовку специалистов в области управления за два тысячелетия до появления современного менеджмента.

Заметный вклад в развитие практики и теории управления внесла индийская цивилизация. Для нее характерно активное государственное регулирование, контроль за хозяйственной жизнью, многосторонняя государственная поддержка новых хозяйственных субъектов.

Индийцы обогатили мировую управленческую практику внедрением иррациональных методов принятия управленческих решений.

Индийская цивилизация дает нам и первый известный учебник по управлению – книгу, найденную в начале XX в. под названием Артхашастра, что означает в переводе учение о хозяйстве и государственном управлении. Она представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий.

С точки зрения становления многих существующих сегодня принципов, методов и традиций в области управления значительный интерес представляет древний период европейской культуры. Европейская цивилизация показала целый ряд характерных черт в управлении экономической и общественной жизнью общества.

Для древней Греции характерна децентрализация общества и экономики. Она проявлялась, в первую очередь, во множестве греческих государств-полисов, чья деятельность основывалась на сообществе мелких собственников. Именно поэтому греческая история, прежде всего, помогает понять традиции и практику управления экономической деятельностью.

Одним из тех, кто первым дал характеристику правления как особой сферы деятельности, был древнегреческий философ Сократ (470-399 гг. до н. э.). Он считал, что главное в управлении – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач. Согласно Сократу, управленческие способности могут переноситься с общественных на частные дела. В своем раннем исследовании об универсализации управления, Сократ заметил, что управление в частных делах отличается от общественных только величиной; оба случая имеют дело с управлением людьми и если кто-нибудь не мог управлять своими частными делами, он определенно не может управлять общественными.

О сходстве между искусством управления государством и домашним хозяйством неоднократно говорил и Аристотель (384-322 гг. до н. э.). Кроме того, ставя духовные ценности и гражданские доблести много выше, чем владение деньгами и вещами, Аристотель, заложил основы деловой этики, являющейся неотъемлемой частью современной системы управления.

Организация торговли, обращение денег, управление колониями, организация сельского хозяйства и др. обусловили специфику развития управленческой мысли Древнего Рима. В частности, характерными особенностями процесса развития управленческих идей Рима можно считать следующие:

- отсутствие аналитических исследований по управлению;
- влияние римского права;
- значительное количество работ по управлению сельским хозяйством.

Таким образом, несмотря на то, что первоначальное накопление управленческих знаний началось на Древнем Востоке, именно в античной Греции и Риме две с половиной тысячи лет назад наметился коренной поворот к новой системе ценностей, сделавшей возможным дальнейшее развитие европейской модели управления.

Феодальное общество, по мнению исследователей, представляется обществом ограниченных материальных возможностей и потребностей. Поэтому экономической целью средневекового общества было создание необходимого. Общество, не ставившее целью развитие своей экономической эффективности и получения большего количества продукции, не могло уделять значительного внимания управленческой мысли и практике.

Основу экономики составляли ремесленные производства. Мелкое производство ставило целью не получение прибыли и не расширенное воспроизводство, а лишь добывание средств к существованию.

Большой вклад в развитие взглядов на управление внес Николо Макиавелли (1469-1527). Творчество Макиавелли с точки зрения управления, долгие годы подвергалось критике. Только во второй половине XX в. специалисты по менеджменту проявили к Макиавелли и его идеям повышенное внимание, и перешли к более позитивной оценке его работ.

Технология управления по Н. Макиавелли может быть сведена к следующим тезисам:

- Сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мыслей нравственных привычек, достоинства и недостатки. Очевидно, что действиями людей, наряду с другими качествами, правит честолюбие.

- Свойство стремиться вверх не зависит от личных достоинств и недостатков. Оно действует в людях наподобие объективного закона, независимого от воли и сознания.

- Успех в продвижении вверх зависит не столько от интенсивности ориентации на власть, сколько от наличных средств.

- Вчерашний опыт, приведший к успеху, сегодня оборачивается провалом.

- Самые лучшие лидерские качества, не всегда могут принести пользу.

- Существует только два способа достижения цели – путь закона и путь насилия. Первый присущ человеку, а второй – диким животным. Правителю

не обязательно выбирать одно из двух, ибо данная антиномия неразрешима. Он 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. Позитивные стимулы должны цениться, только тогда они выполняют свое предназначение.

- Наградами и повышением по службе дорожат, когда они редки, когда раздаются мало-помалу. Напротив, наказание лучше производить сразу и в больших дозах. Единовременная жестокость переносится с меньшим раздражением, нежели растянутая во времени.

- Там, где есть раздражение, управлять поведением людей нельзя. Негативные санкции не нуждаются в оценивании и ответной благодарности, они производят смятение чувств. Сильный гнет лишает подданных возможности отмщения, и это – благо для руководителя. Итак, зло надо творить сразу, а добро – постепенно; гораздо надежнее внушать страх, чем быть любимым.

Таким образом, нельзя не признать, что исследования Н. Макиавелли занимают важное место в формировании взглядов на систему управления.

### **Вопросы для обсуждения на практическом занятии**

1. Какие функции и принципы менеджмента практиковались в Древнем Китае и Египте?
2. Что характеризует практику управления индийской цивилизации?
3. Перечислите характерные особенности процесса развития управленческих идей в Древнем Риме и Греции.
4. Что являлось основной формой организации управления в эпоху Средневековья?
5. В чем заключается влияние Н. Макиавелли на формирование теории управления?

### **Тестовые задания для самопроверки**

1. Управление как особый вид человеческой деятельности появилось ...
  - а) с возникновением письменности;
  - б) с первыми искусственными общностями;
  - в) с возникновением книгопечатания.
2. По какому критерию осуществлялось распределение труда на ранних стадиях зарождения человеческого общества ...
  - а) по полу и возрасту;
  - б) по статусу;
  - в) по состоянию здоровья.

3. В значительной степени специализация труда зависела ...
  - а) от социальных факторов;
  - б) от географических факторов;
  - в) от физических факторов.
4. Первыми необходимость планирования, организации и контроля осознали:
  - а) шумеры;
  - б) египтяне;
  - в) хаммурапи;
  - г) древние греки.
5. Признание принципа специализации было сделано:
  - а) шумерами;
  - б) китайцами;
  - в) египтянами;
  - г) римлянами.
6. Технологию использования научных методов труда и рабочего ритма реализовали:
  - а) шумеры;
  - б) египтяне;
  - в) древние греки;
  - г) китайцы.
7. Крупнейший управленческий документ в Древней Индии:
  - а) Законы Ману;
  - б) Веды;
  - в) Артхашастра;
  - г) Дхарма.
8. Мыслитель, заложивший основу системы теоретического управления в Древнем Китае:
  - а) Лао-Дзы;
  - б) Мо Ди;
  - в) Чжоу Гуна;
  - г) Конфуций.
9. Чеки и балансы для контроля впервые ввели:
  - а) греки;
  - б) римляне;
  - в) китайцы;
  - г) гунуэцзы.
10. По Макиавелли личность должна обладать:
  - а) хитростью и настойчивостью;
  - б) логикой и рассудительностью;
  - в) лицемерием и решительностью;
  - г) предприимчивостью и осторожностью.

### **Кейс 1.** Свод законов царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.)

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную – лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
2. Чьи интересы защищали эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

### **Кейс 2.** Из книги китайского реформатора Шан Яна (390-338 гг. до н. э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью. Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление.

Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет. Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного – из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные... Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы для обсуждения:

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

### **Вопросы для подготовки домашнего задания**

В качестве домашнего задания студенты готовят доклад и презентацию с последующей устной защитой. Объем работы: доклад – 1,5-2 страницы. Шрифт – Times New Roman, кегль – 14, интервал – 1,5. Презентация – 8-12 слайдов, выступление 5-6 минут. Тема задания выбирается студентом самостоятельно:

1. Развитие менеджмента в Риме.
2. Развитие менеджмента в Греции.
3. Развитие менеджмента в Египте.
4. Развитие менеджмента в Индии.
5. Развитие менеджмента в Китае.
6. Макиавелли: технология власти и лидерства.

## 2. ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Промышленная революция провозгласила новую эпоху в истории общества. Культурное возрождение создало новые социальные, экономические и политические условия, которые привели к новым открытиям и усовершенствованиям в науке и технике. Прогресс в технологии сделал возможным объединить большие массы физических и человеческих ресурсов, что привело к возникновению фабричной системы.

Индустриальный прогресс всегда и всюду тесно связан с новшествами в науке и технике. Техника развивалась и продвигалась в течение тысяч лет, но революция произошла в Англии в конце 18 века. Она положила собой начало такого быстрого развития технологий, какого мир еще не видел прежде. Сущность этой революции состояла в замене силы человека силой машин, что привело к значительным изменениям в ежедневной жизни человека.

До промышленной революции экономическая теория сосредоточивалась, в основном, на двух факторах производства: земля и труд, а капитал как ресурс производства был признан только с ослаблением влияния церкви.

Жан Батист Сэй (1767-1832), французский экономист, первым четко распознал четвертый фактор производства. Сэй отмечал, что некоторые предприниматели владели делом, но чаще они имели только процент, получив его от других или сформировав партнерство. Предприниматель, таким образом, становился администратором или управляющим от имени других и принимал на себя дополнительный риск в объединении факторов земли, труда и капитала. Одним словом, он должен обладать искусством управления и администрации. Вследствие дополнительного риска в соединении трех традиционных факторов производства предприниматель получал отдельное вознаграждение за управление в дополнение к прибыли на вложенный капитал.

Ранний предприниматель был четвертым фактором производства в том смысле, что он являлся как новатором, так и администратором. С ростом организации предприниматель обнаруживал, что сам не в состоянии руководить и управлять всей деятельностью и начинал делегировать некоторые виды деятельности своим помощникам.

Они были первыми, не имевшими собственности и получавшими заработную плату менеджерами, которые отвечали за принятие решений в рамках более широкой общей политики, установленной на предприятии. По мере роста организации и возрастающего количества наемных администраторов более низкого уровня возникало много проблем в процессе делегирования полномочий.

Промышленная революция характеризовалась постоянно возрастающей конкуренцией. Необходимость снижения затрат в условиях жесткой конкуренции требовала создания крупномасштабного производства, но сдерживающим фактором являлся недостаток обученных менеджеров,

способных справляться с крупными проблемами фабрики. То есть, размер ранней фирмы часто ограничивался количеством людей, которыми предприниматель мог управлять самостоятельно.

Таким образом, возрастающая конкуренция требовала, а новые технологии и наличие капитала позволяли создать крупные производственные организации. Но при этом возрастали и проблемы.

Нехватка организаторского таланта создала много проблем для первых предпринимателей. Первыми менеджерами, были неграмотные рабочие, которые продвинулись по служебной лестнице потому, что показали большую степень владения техническими навыками и умениями (часто физической силой) поддерживать дисциплину рабочих.

Их зарплата была на немного большей, чем остальных. Чаще новая должность привлекала их возможностью нанять жен и детей на работу.

Не получив управленческой подготовки, менеджер должен был самостоятельно разработать стиль руководства.

Другие источники пополнения менеджерского состава также не способствовали развитию управленческого таланта. Предприниматели использовали родственников на руководящих должностях, полагая, что те будут действовать эффективно, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство. Эта практика служила также тренировочной площадкой для молодежи, что гарантировало монопольный контроль семейного бизнеса в следующем поколении.

Еще одним источником пополнения менеджерского персонала были счетные дома: предприниматели нанимали служащих банков, кассиров полагая, что они обладали деловой и финансовой сообразительностью.

Преобразование Англии из аграрного в индустриальное общество происходило без наличия широкого слоя профессиональных менеджеров.

В то время не имелось никакого общего знания относительно того, как управлять. Обучение управленцев заключалось в ознакомлении их с опытом по управлению технологическим процессом, источниками и характеристиками сырьевых ресурсов, работой машин, торговой практикой и обязательствами фирмы.

Это 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.

Зарплаты тех лет также не способствовало привлечению ярких талантов в эту сферу. Первые мастера получали лишь немного больше, чем рабочие. Часто менеджеры оплачивались на основе их социального класса, а не по мере их ответственности.

Проблема управленческих кадров была весьма острой, но проблема рабочей силы была еще более важной. В широком смысле проблема рабочей силы имела три аспекта: вербовка, обучение, и дисциплина.

Рабочая сила периода раннего фабричного производства состояла из аграрных рабочих низкой квалификации, имевших определенную неприязнь к жизни и работе в городе. Это вызвано потребностью соблюдать строгую дисциплину, кроме этого крестьяне с их традициями и наследием вынуждены в короткий срок освоить новую городскую культуру, иной ритм и цикл труда.

Другой аспект проблемы найма состоял в критической нехватке квалифицированных кадров. Парадокс начала девятнадцатого столетия в том, что существовала большая безработица наряду с отсутствием работников. Таким образом, эта безработица была структурной и ее сущность состояла в этом, бывшие аграрные рабочие не обладали квалификацией, требуемой фабриками.

Предприниматели были вынуждены идти порой на серьезные уступки, чтобы сохранить квалифицированный персонал на работе. Потеря стратегического или ключевого мастера могла привести к закрытию целой фабрики. Отдельные предприниматели заставляли квалифицированных людей работать сверхурочно, потому что только они могли выполнять ряд работ на удовлетворительном уровне.

Многие заводы продолжали выпуск продукции даже при временном отсутствии сбыта ради сохранения рабочей силы. Предприниматели использовали все возможные средства для приглашения работников.

Второй по важности проблемой было обучение. Грамотность была редкостью, и недоставало уровня образования. Обучение проводилось в значительной степени устной командой, показом, путем проб и ошибок. Новый служащий узнавал о том, как использовать машину или обрабатывать материал, как правило, от своего коллеги, соседа по рабочему месту.

Случайное приобретение несистемных знаний от сотрудников или неумелых контролеров, недостаток стандартных методов работы и сопротивление рабочих новым методам – все это сказывалось на эффективности деятельности фабрик. Поэтому предприниматели вынуждены были обратиться к созданию собственных школ, чтобы обучить рабочих арифметике и геометрии, также другим умениям, необходимым на фабрике и отсутствующим у широкой публики.

Третьей проблемой была дисциплина. Рабочим необходимо было прививать такие привычки к промышленности как точность, регулярная посещаемость, принятие нового режима контроля и наблюдения, монотонности и приспособления к ритму и скорости действия машин. Фабрика требовала иной дисциплины и системы контроля, значительно отличавшихся от традиционных. Очевидно, что новые привычки не приходили сами собой: выходы на работу были нерегулярными, праздничные дни, которые были общей традицией, вызывали крупномасштабные прогулы, что сдерживало работу на фабрике. Рабочие предпочитали работать сверхурочно, чтобы заработать побольше и затем исчезнуть на неопределенный срок. Для борьбы с этой проблемой и формирования лояльности рабочих некоторые предприниматели обращались к использованию традиционных праздников и организации компанией пикников

и банкетов, которые несколько разбавляли монотонность годичной работы и укрепляли межличностные отношения.

Путем проб и ошибок ранние предприниматели пытались справиться с проблемами управления фабрикой и рабочей силой. Менеджмент признавался узким, ограниченным вопросом, который не подлежал обобщению, а успех рассматривался как следствие наличия или отсутствия должных личностных качеств менеджера, а не в его понимании более широких принципов управления. Менеджмент был персональным искусством, а не наукой.

### **Вопросы для обсуждения на практическом занятии**

1. В чем заключается специфика менеджмента эпохи Возрождения?
2. Каковы особенности управления эпохи машинного производства?
3. Охарактеризуйте первых менеджеров эпохи машинного производства и определите их вклад в становление менеджмента как науки.
4. Назовите особенности управления персоналом на первых фабриках.
5. Какие методы работы с персоналом, используемые на первых фабриках, актуальны и на современных предприятиях?

### **Тестовые задания для самопроверки**

1. Менеджмент как наука родился:
  - а) в Древнем мире;
  - б) в 60-е гг. XX в.;
  - в) в эпоху капитализма.
2. Промышленная революция берет начало
  - а) в Греции;
  - б) в США;
  - в) в Англии.
3. Промышленная революция произошла ...
  - а) в XVII веке;
  - б) в начале XVIII века;
  - в) в конце XVIII века.
4. Появление управления связано:
  - а) с объединением людей в группы;
  - б) с разделением труда и дифференциацией функций;
  - в) с необходимостью сбора налогов.
5. Назовите предпосылки формирования менеджмента:
  - а) развитие рыночных отношений;
  - б) необходимость укрепления централизованного управления;
  - в) усиление надзора за работниками;
  - г) индустриальный способ организации производства;
  - д) необходимость решения назревавших проблем производства.

6. Необходимость систематизации различных подходов и школ менеджмента вызвана:

а) стремлением отдельных ученых выразить свое видение различных проблем управления;

б) необходимостью упорядочения большого количества разнообразных теорий, направлений исследований и концепций;

в) необходимостью внесения изменений в систему управления.

7. К основным проблемам управления на ранней фабрике относится

а) плохая разработка SWOT– анализа;

б) нехватка организаторского таланта;

в) слишком большое количество рабочей силы.

8. Предпосылками к промышленному перевороту стало:

а) экономическое возрождение;

б) культурное возрождение;

в) промышленное возрождение;

г) политическое возрождение.

9. Объединение больших масс физических и человеческих ресурсов стало возможным в результате:

а) совершенствование систем управления;

б) совершенствование политических систем;

в) совершенствование технологий;

г) совершенствование культуры труда.

10. Неподготовленность рабочей силы на ранней фабрике приводила ...

а) к узкой специализации работ;

б) к увольнению;

в) к расширению производства.

11. Организациям приходилось вводить новшества для того, чтобы ...

а) успешно конкурировать в рыночной экономике;

б) потратить избыток денежной суммы на изобретения;

в) работники чувствовали ответственность своей работы.

11. Сущность промышленной революции состояла ...

а) в ликвидации аграрного хозяйства;

б) в замене силы человека силой машин;

в) в необходимости заставить рабочих перейти на фабрики.

12. Предприниматели использовали родственников на руководящих должностях, полагая, что ...

а) они будут работать эффективней, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство;

б) они были квалифицированными управленцами;

в) это был супружеский долг.

13. В плате труда рабочих стали использовать сдельную оплату труда ...

а) в 1790 году;

б) в 1833 году;

в) в 1350 году.

14. Договор предпринимателя с надзирателем за рабочими назывался ...
- а) субподряд;
  - б) сделная плата;
  - в) премирование.
15. В работе с персоналом первые предприниматели столкнулись с такими проблемами, как ...
- а) проблемы в вербовке, обучении, с дисциплиной;
  - б) не было средств для оплаты труда;
  - в) рабочие не были ответственными.

### **Кейс 1. Промышленная революция в Англии**

Процесс накопления капитала в Англии активизировался с начала Великих географических открытий. Англия оказалась на перекрестке новых торговых путей. Здесь одновременно с ВГО в XVI в. проходил аграрный переворот, и развивалась мануфактурная стадия промышленности. Оба эти фактора стали прологом промышленной революции.

Крестьяне в стране являлись лично свободными еще с XV в. (коммутация ренты). Отношения между лендлордами и крестьянами приобретает договорный характер. Основной формой держания земли у крестьян был копигольд. Земельный участок находился в руках крестьянина по копии документа, заверенной в манориальной курии.

В XVI в. выделилась новая социальная группа среди дворян Англии – «джентри», которые занимались предпринимательством. Они захватывали общинные угодья и пахотные земли крестьян, лишая их основных средств производства. Огораживали земли и засеивали травой, превращая в пастбища для овец. Экономические выгоды овцеводства заключались в чрезвычайно возросшем спросе на шерсть со стороны английских сукноделов. В отличие от первого этапа «огораживания» (XIII-XIV вв.), когда шерсть продавали мануфактуристам Нидерландов и Италии, в XVI в. в самой Англии стали широко создаваться текстильные (сукнодельные) мануфактуры. Но для экономики этой страны возникла другая проблема – пришлось зерно для внутреннего потребления ввозить из-за границы.

Сукноделие, грубошерстное и тонкой выделки, стало развиваться в мануфактурах всех трех типов: 1) рассеянной (сельской, раздаточной); 2) смешанного типа; и 3) централизованных. Рассеянного типа производства создавались в сельской местности, где агенты (или перекупщики шерсти) раздавали сельским жителям задание на сбор шерсти, ее 10 очистку, промывку, прядение. Затем продавали ее предпринимателям в города, где в специальных помещениях наемные работники занимались сукноделием. Получалось предприятие «смешанного типа». Создавались и централизованные мануфактуры, но больше на рудниках, а также в виде предприятий по металлообработке и т.д. Используя разнообразные орудия труда и механизмы, приводимые в движение руками или ногами, работники специализировались по отдельным операциям, переходя к более сложному

разделению труда и кооперации. Такая организация производства отдаленно напоминала будущую фабрично-заводскую.

Рынок труда в XVI-XVII вв. и позднее был обширным в Англии за счет крестьян, потерявших земли при огораживании. А капиталы, которые оборачивались довольно быстро в мануфактурном производстве, использовались через некоторое время на создание фабрик и заводов.

Итак, мануфактура – это предприятие, основанное на разделении труда и ручной технике.

Производили в Англии XVI-XVIII вв. не только сукно, но и хлопчатобумажные ткани в Ланкшире, Йоркшире, Чейшире. Сырье для такой продукции завозили по каналам левантийской (ближневосточной) торговли. Извне поступало сырье и для производства шелковых тканей.

Новые отрасли: производство пороха, селитры, сахара, бумаги – стали возможны с созданием мануфактур.

Страна в XVII в. вышла на первое место в мире по угледобыче, и возросшая сеть мануфактур была обеспечена топливом.

К источникам накопления капитала здесь относилась также секуляризация земель католических монастырей в связи с организацией независимой от Рима англиканской церкви (с 1534 г.).

Крупными партнерами с Англией компаниями были Русская (Московская) с 1554 г. и Восточная (Балтийская) с 1588 г. В этом же, 1588 г., была создана Гвинейская компания. Несомненную роль в колонизации Индии сыграла Ост-Индская компания (1600).

Налоговая политика, государственные займы, умело регулируемые государством, а также регламенты таможенного права тоже были важным источником накопления капитала не только для осуществления промышленной революции, но и становления рыночной экономики.

Англия в XVI в. начала создавать внутренние колонии, присоединив Ирландию и превратив ее в аграрный придаток. Присоединение Шотландии растянулось еще на 100 лет.

Определенную роль в генезисе рыночной экономики сыграла Английская буржуазная революция (1642-1649). В ходе нее носители товарно-денежных отношений выступали с требованием свободы предпринимательства и свободной конкуренции.

Аграрный переворот в Англии, генезис мануфактурного производства, умелая налоговая и таможенная политика содействовали промышленной революции.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите роль английской промышленной революции в развитии мировой экономики.
2. Что такое мануфактура?
3. Выстройте логику развития мирового производства, начиная с ранней формы предприятия – античного эргастерия.

### **Вопросы для подготовки домашнего задания**

В качестве домашнего задания студенты готовят доклад и презентацию с последующей устной защитой. Объем работы: доклад – 1,5-2 страницы. Шрифт – Times New Roman, кегль – 14, интервал – 1,5. Презентация – 8-12 слайдов, выступление 5-6 минут. Тема задания выбирается студентом самостоятельно:

1. Хронологические рамки, сущность и содержание промышленной революции.

2. Характер воздействия промышленной революции на практику менеджмента.

3. Жан Батист Сэй. Биография и экономические взгляды.

4. Управленческие революции в менеджменте.

### 3. СТАНОВЛЕНИЕ ШКОЛЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Формирование менеджмента как научной дисциплины начинается во второй половине XIX века. Признание же в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности управление получило только в начале XX века.

XX век – время возникновения и эволюции науки управления. Необходимость решения практических проблем, и прежде всего в производственной сфере, привела к их научному изучению, поиску и выделению профессии руководителя в особый вид деятельности, требующей соответствующих знаний, навыков и умений. В зарубежной науке управления сложились важнейшие концепции, так называемые школы управления, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления.

Становление управления как научной дисциплины происходило эволюционным путем. Четко различимые школы управленческой мысли получили развитие в первой половине XX века. Первым этапом становления менеджмента как науки является «Школа научного управления».

Основные деятели этой школы: Фредерик Тейлор, Генри Ганнт, Гаррингтон Эмерсон, Генри Форд, Фрэнк и Лилиан Гилберты. Каждый из них внес свой значительный вклад в развитие науки управления.

Основоположник школы научного направления – Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915). Он не был ни ученым, ни профессором школы бизнеса, а был простым рабочим и дослужился до менеджера. На основе его взглядов родилось целое течение, которое называется «тейлоризм».

Основными принципами данного течения являются:

- 1) научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- 2) отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профессиональный отбор и профессиональное обучение;
- 3) сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ (нормирование и оплата труда);
- 4) равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Тейлор считал, что управление – это тактика. Преподавание науки управления он видел на базе промышленного инжиниринга. Мысль о том, что менеджеры должны принимать решения, а рабочие – выполнять их, была всеобщей в то время. Другой деятель этой школы и великий менеджер того времени Генри Форд частично соглашался с Тейлором, но в свою очередь выдвинул ряд свойственных только ему идей.

Основные направления Генри Форда:

- 1) высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч, но не более;
- 2) обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Каждый представитель данной школы внес свой вклад в ее развитие. На основе этого сложились общие принципы, характеризующие всю школу:

1) использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи;

2) отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач и их обучения;

3) обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

4) систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;

5) выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс;

6) утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки и формирования функций менеджмента.

Параллельно с Тейлором свои исследования с помощью микрохронометра и киносъемок проводят Гилберты и Гант, графиками которых до сих пор пользуются в промышленности для нормирования трудового процесса.

Следует назвать также еще одного американского организатора производства – Г. Эмерсона, разработавшего комплексный, системный подход к организации управления. Широко известна его книга «Двенадцать принципов производительности»:

- точно поставленные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчирование;
- нормы и расписание;
- нормализация условий;
- нормирование операций;
- написанные стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительный труд.

Ведущими принципами Г. Эмерсон считал точно поставленные цели и здравый смысл.

Основной заслугой данной школы является доказательство того, что управление – это самостоятельная специальность и организация в целом выигрывает, если планировать и управлять проведением работ будут не те рабочие, которые их выполняют, а те, которые умеют управлять профессионально.

### **Вопросы для обсуждения на практическом занятии**

1. Определите принципы научного управления Ф. Тейлора.

2. Раскройте сущность системы формирования задач и вознаграждений, предложенная Г. Ганттом.

3. В чем заключаются особенности взглядов семьи Гилберт на психологию и менеджмент?

4. Расскажите о принципах управления Г. Эмерсона.

### Тестовые задания для самопроверки

1. Основателем школы научного управления является:

- а) Э. Мейо;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Файоль;
- г) А. Маслоу;
- д) М. Вебер.

2. В основе тейлоризма лежит ... научных принципов.

- а) 4;
- б) 10;
- в) 12.

3. Форму повременной и сдельной оплаты ввел...

- а) Гилберт;
- б) Гантт;
- в) Файоль.

4. Г. Эмерсон предложил ... принципов управления.

- а) 10;
- б) 12;
- в) 5.

5. Ф. Тейлор разделил производственных работников на 3 группы. Назовите лишнюю группу?

- а) передовики;
- б) середняки;
- в) опаздывающие;
- г) отстающие.

6. Главная причина низкой производительности по Ф. Тейлору ...

- а) высокая заработная плата;
- б) отсутствие комнат отдыха;
- в) отсутствие стимулирования рабочих.

7. Управление было признано наукой и самостоятельной областью исследования:

- а) в конце XV в.;
- б) в конце XVII – начале XIII в.;
- в) в конце XIX – начале XX в.;
- г) в середине XX в.

8. Предпосылками возникновения управления как науки являются:

- а) выход в свет книги Ф. Тейлора «Принципы научного управления»;
- б) развитие промышленности, становление рыночного типа хозяйствования;

в) создание крупных корпораций;  
г) развитие таких наук, как экономика, кибернетика, психология и социология.

9. Г. Гантт разработал ...

- а) систему плановых графиков;
- б) равномерное и справедливое распределение обязанностей между рабочим и менеджером;
- в) справедливое отношение к персоналу.

10. Отличие научных взглядов Г. Эмерсона от Ф. Тейлора заключается в следующем:

- а) Г. Эмерсон – групповое управление, Ф. Тейлор – личностное;
- б) Г. Эмерсон – повышение заработной платы, Ф. Тейлор – снижение;
- в) Г. Эмерсон – опора на профессионалов, Ф. Тейлор – на простых рабочих.

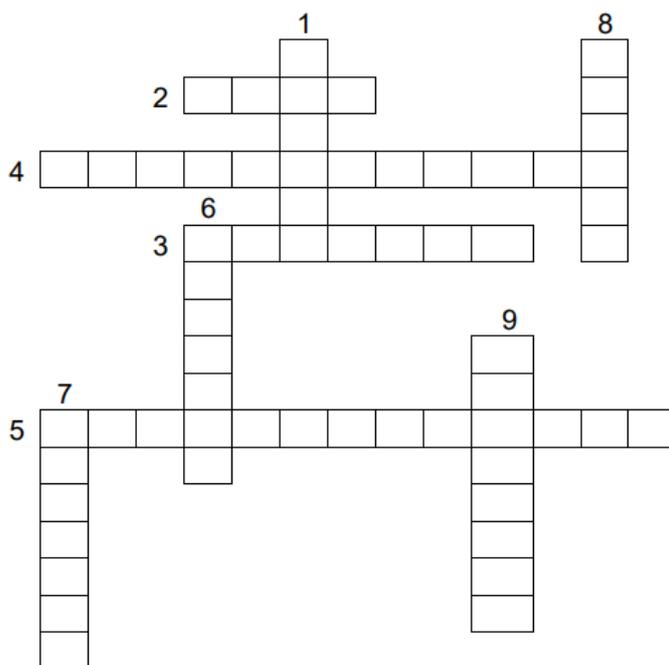
11. Автором-разработчиком 14 принципов менеджмента является:

- а) Э. Мэйо;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Гилберт.

12. Ключевая идея «Научной школы менеджмента»:

- а) Повышение производительных сил;
- б) Внедрение новых технологий производства;
- в) Ориентация на улучшение социальной политики организации;
- г) Сокращение издержек за счет человеческих ресурсов.

### Задание 1. Кроссворд по теме «Становление школы научного менеджмента»



Вопросы:

1. Отец научного менеджмента.
2. Что, по мнению Эдисона, создает богатство?
3. Где преподавал Тейлор?
4. Где родился Тейлор?
5. Максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими выгодами – это ...
6. Назовите ученого, который дал характеристику трем историческим стилям управления: традиционному, переходному и научному.
7. Автор 12 принципов управления.
8. Сколько характеристик выделял Тейлор для хорошего руководителя низшего звена?
9. Что, по мнению Тейлора, лишало человека возможности реализации своих потребностей и желаний?

### **Кейс 1. Правила экономии движений.**

«Отец научного менеджмента» Фредерик Тейлор начинал свою карьеру простым рабочим. В процессе работы он заметил, что для разных видов деятельности опытные рабочие используют разные системы операций. Уже тогда Тейлор заинтересовался этим явлением и позже тщательно исследовал движения рабочих. Именно оптимизация рабочих движений и использование усовершенствованных инструментов позволили Тейлору резко поднять производительность труда на своём предприятии. Ральф У. Берис, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Гилберта, предложил следующие принципы экономичности движений.

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. Пример баллистического движения – удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого – процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).
8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался лёгкий 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 ногами.

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

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы относитесь к такому тщательному контролю и регламенту движений рабочего? Не может ли это быть в некоторых случаях причиной демотивации работника?

2. К какому типу движений – баллистическому или контролируемому – относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка гружёной тачки?

3. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

### **Кейс 2. История Генри Форда**

Посмотрите видео, посвященное Генри Форду (<https://www.youtube.com/watch?v=FDje9Ldu5jo&t=349s>) и ответьте на вопросы:

1. Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?

2. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

3. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?

4. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х гг.?

### **Кейс 3. Основоположники менеджмента.**

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф.У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф.У. Тейлора и Г. Эмерсона относят

к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло, прежде всего, в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост, и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной Цены.

Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг., пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами – это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т.п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству – следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный испанский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджериальными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Прочитав приведенную в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

2. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

3. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф.У. Тейлора?

### **Вопросы для подготовки домашнего задания**

В качестве домашнего задания студенты готовят доклад и презентацию с последующей устной защитой. Объем работы: доклад – 1,5-2 страницы. Шрифт – Times New Roman, кегль – 14, интервал – 1,5. Презентация – 8-12 слайдов, выступление 5-6 минут. Тема задания выбирается студентом самостоятельно:

1. Эксперимент Болтона и Уатта. Основные идеи и суть эксперимента
2. Р. Оуэн-прагматик и утопист. Биография и основные идеи.
3. Г. Эмерсон и его 12 принципов производительности.
4. Фордизм. Основные положения «фордизма».
5. Биография Френка и Лилии Гилберт. Основные труды.
6. Г. Гантт. Биография и основные идеи.

#### 4. АДМИНИСТРАТИВНАЯ (КЛАССИЧЕСКАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Административная школа управления сформировалась в период 1920-1950 гг. Основателем данной школы является Анри Файоль (1841-1925), менеджер-практик, французский горный инженер, основоположник теории управления.

Представители классической школы управления, в отличие от школы научного менеджмента, рассматривали организацию комплексно и занимались разработкой методик по совершенствованию управления с позиции целостности.

Анри Файоль считал основным элементом эффективности процесс управления, который он рассматривал в качестве функции администрирования, предназначенной для помощи управленческому персоналу в достижении целей и выполнении задач предприятия. Данное положение об управлении представлено в основном труде ученого «Общее и промышленное управление», 1916 г.

В своих исследованиях Файоль выделяет в своей организации два концептуальных базиса-организма: социальный и материальный. Материальный включает труд, предметы и средства труда в их совокупности, социальный – отношения, складывающиеся между людьми в процессе труда. Данные отношения и выступили предметом изучения Файоля. Ученый предпринял попытки обосновать необходимость создания отрасли науки по управлению людьми как элемента науки об управлении организацией.

По мнению А.Файоля администрирование является основой управления и включает в себя 6 групп операций управления:

- техническую и технологическую (изготовление, производство, переработка),
- коммерческую (обмен, закупка, продажа),
- финансовую (эффективное управление капиталом, привлечение капитала),
- охранную (охрана физических лиц и собственности),
- учетную (балансовые ведомости, инвентаризация, статистика, издержки производства),
- административную (организация, контроль и координирование, распорядительство, планирование).

Руководство вышеперечисленными операциями Файоль определял как общее управление, а внимание заострял на тех административных операциях, которые заключаются именно в управлении персоналом. Он предложил и обосновал необходимость использования санкций в качестве основного метода воздействия.

Финансовые, коммерческие, технические и иные операции ученый рассматривал лишь в качестве объекта воздействия административной функции, которая имеет интегрирующую основу.

Теория управления Файоля является совокупностью приемов, принципов и правил, которые направлены на повышения уровня эффективности деятельности организации, рациональное распределение ресурсов организации.

Файоль сформировал 14 базисных принципов управления. Но главным его

вкладом в теорию управления является концепция представления управления как универсального процесса. Исследователь утверждал, что всю деятельность организации, направленную на повышение уровня эффективности, можно подразделить на шесть вышеперечисленных сфер.

В любой организации вне зависимости от вида деятельности, масштабов производства, по мнению Файоля, всегда присутствуют данные шесть сфер. Важное место среди данных сфер занимает последняя – управление. Именно для данного элемента Файоль и сформулировал свои принципы.

Принципы управления Файоля заключаются в следующем:

1. Разделение труда подразумевает расширение специализации, что влечет за собой повышение уровня квалификации работников, а, следовательно, к росту объема производимой продукции и ее качества. Специализация дает возможность сократить количество цепей, на которые должны быть направлены усилия и внимание персонала.

2. Под властью и ответственностью работника понимается, что, при выполнении своих прав отдавать приказы и распоряжения, передавать и предоставлять полномочия, он вместе с этим принимает на себя ответственность.

3. Дисциплина означает соблюдение соглашений, которые достигнуты между наемным работником и предприятием. Дисциплина формируется рядом факторов, в том числе санкциями.

4. Единоначалие предполагает, что работник во избежание конфликтов при исполнении распоряжений, должен подчиняться лишь одному начальнику.

5. Единство направления действия подразумевает следование одной единой цели всех занятых в одной сфере деятельности, деятельность по одному плану.

6. Подчинение индивидуальных интересов общим заключается в том, что управляющий должен обеспечить подчинение интересов работника интересам организации. Постановка своих целей выше целей организации недопустима.

7. Вознаграждение персонала – справедливая оплата труда является важным стимулом к труду (однако Файоль подчёркивал, что идеальной системы стимулирования не существует).

8. Централизация и децентрализация – сущность принципа заключается в обеспечении оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией, которая может изменяться в зависимости от ряда условий. Важность имеют ряд мер, которые могут обеспечить наилучший результат.

9. Скалярная цепь является иерархической зависимостью, следовательно, подчиненность руководителей организации различных уровней (сверху вниз). Вместе с этим, необходимо соблюдать необходимое соотношение между количеством уровней управления и количеством подчиненных одному руководителю.

10. Порядок подразумевает соблюдение как материального, так и социального порядка. Материальный порядок подразумевает сведение к минимуму потерь рабочего времени и рационального распределения

и использования материалов. Социальный порядок – эффективную организацию труда.

11. Принципом справедливости должны сопровождаться отношения между сотрудниками и руководителями.

12. Стабильность рабочего места персонала. Успех деятельности любой организации зависит от наличия стабильных кадров.

13. Принцип инициативы заключается в том, что у всех сотрудников организации должна быть возможность для проявления активности, самостоятельности, способности к поиску.

14. Корпоративный дух. Благоприятная корпоративная среда формируется благодаря гармоничным отношениям персонала организации.

Другой представитель классической школы Макс Вебер – известный немецкий социолог. Большая часть его работ была написана в начале XIX в. И посвящена развитию теории структур власти. Социолог также описывал деятельность организации на основе отношений власти. Им был разработан тип идеальной организации, которую он назвал бюрократией. Идеальной организации в его представлении характерно четкое разделение труда, ясно определенная иерархия, конкретные правила и инструкции, а также безличное управление при помощи четкого определения должностных обязанностей. Ученый признавал, что такой «идеальной бюрократии» на практике не существует, и она скорее является избирательной моделью реального мира. В основе его теории о том, как работа может выполняться в больших коллективах, лежит именно данная модель. Это теория лежит в основе построения многих крупных современных организаций.

Идеальной бюрократии по Веберу свойственны следующие характеристики:

1. Разделение труда. Задачи подразделяются на рутинные, простые и четко определенные.

2. Иерархия власти. Должности и отделы объединяются с иерархичную структуру, в которой работа каждого сотрудника низшей должности контролируется и управляется вышестоящими сотрудниками.

3. Формальный отбор. Все работники организации должны приниматься на работу в соответствии с уровнем их квалификации. Данный уровень может определяться на экзамене, либо в соответствии с их подготовкой и опытом.

4. Формальные правила и процедуры. Для обеспечения однородности и регулирования действий служащих, менеджерам необходимо строго соблюдать формальные правила организации.

5. Беспристрастность. Правила организации должны выполнять все, и методы контроля необходимо применять ко всем служащим одинаково, без каких-либо личных предпочтений.

6. Ориентированность на карьеру. Менеджеры – это должностные лица, а не владельцы организаций, которыми они управляют. Менеджеры получают фиксированный уровень заработной платы и могут продвигаться вверх

по служебной лестнице в своей организации. Очень важно создавать для менеджера условия карьерного роста.

По мнению Вебера, базисные концепции бюрократии совпадают во многом с концепциями научной организации менеджмента. Оба этих подхода акцентируют внимание на рациональности, предсказуемости, беспристрастности, технической компетентности и авторитаризме. Работы Вебера не имели такого практического характера как работы Тейлора, но сформированный им «идеальный тип» предприятия подходит и сегодня для описания деятельности многих организаций.

### **Вопросы для обсуждения на практическом занятии**

1. Назовите основные концепции административной школы?
2. Каковы основные функции и элементы управления, по мнению А. Файоля? Дайте оценку принципам административного управления А. Файоля.
3. Объясните сущность бюрократической концепции М. Вебера.
4. Правильно ли, представители административной школы не учитывали человеческий фактор? Нужно ли это делать? И почему?
5. Перечислите качества и способности, которыми, согласно А. Файолю, должен обладать менеджер.
6. Какие чистые типы законной власти рассматривал М. Вебер?

### **Тестовые задания для самопроверки**

1. Основоположник административной школы менеджмента ...
  - а) М. Вебер;
  - б) А. Файоль;
  - в) Ф. Тейлор.
2. Планирование в менеджменте основано ...
  - а) на качестве выполняемой работы;
  - б) на соединении целей организации и ее подразделений со средствами для их достижения;
  - в) на конкуренции.
3. По А. Файолю не входит в понятие «управление» ...
  - а) коммерческая деятельность;
  - б) технологическая деятельность;
  - в) предоставление бесплатного питания.
4. А. Файоль предложил новое понятие – ...
  - а) стратегия предприятия;
  - б) управление;
  - в) планирование.
5. Суть распорядительства заключается ...
  - а) в распределении обязанностей между рабочими;
  - б) в распределении ответственности;
  - в) в разработке стратегии.

6. Ученый, который рассматривал в своих работах бюрократический тип организации, – это ...
- а) А. Файоль;
  - б) Э. Юр;
  - в) М. Вебер.
7. Задача функции контроля в организации – это ...
- а) проведение инноваций;
  - б) планирование;
  - в) проверка исполнения в соответствии с принятой программой.
8. Основным способом управленческого воздействия по Файолю – это ...
- а) санкции;
  - б) контроль;
  - в) планирование.
9. Скалярная цепь по А. Файолю – это ...
- а) цепь начальников;
  - б) цепь подчиненных;
  - в) цепь надзирателей.
10. Одним из методов стимулирования является
- а) контроль;
  - б) вознаграждение;
  - в) увольнение.
11. «Идеальная» организация Вебера опирается на ... методы.
- а) научные;
  - б) классические;
  - в) административные.

**Задание 1.** Используя пример «LG Electronics Rus», охарактеризуйте любую организацию (например, УдГУ или организацию, где вы работаете) по принципам Эрвика.

Характеристика организации по принципам Эрвика

1. Принцип цели. Общая цель организации – это смысл ее жизни.

На данный момент главной целью «LG Electronics Rus» является: Увеличение рынка сбыта, лидерство на рынке; выход на первые места по продажам бытовой техники, лидерство продуктов; лидерство коллектива.

Это смысл ее существования и на это направлены все усилия начальства и организации в целом.

2. Принцип специализации – у каждой группы есть своя конкретная функция.

Рассматривая этот принцип, обратимся к структуре компании ОАО «LG Electronics Rus». Компания имеет четкое разделение на отделы, каждый из которых имеет свою специализацию, выполняет свою функцию в общем процессе. Так отдел контроля качества – занимается контролем качества продукции на протяжении всей цепочки производства, сектор инновации –

занимается созданием совершенно новых технологий и уникальной продукции.

3. Принцип координации. Задачей процесса организации в первую очередь является координация усилий.

Усилия отдельно взятых подразделений компании, не смотря на разделение выполняемых функций, координированы и направлены на достижение единой цели. Принцип координации является одним из основных принципов в организации. Как работают координационные механизмы в компании ОАО «LG Electronics Rus»:

- Стандартизация процесса.
- Стандартизация выпуска.
- Стандартизация знаний и навыков.
- Взаимная подстройка.
- Прямой контроль – начальник отдела отслеживает качество работы подчиненных и их соответствие требованиям.

4. Принцип власти. Над каждой группой должна стоять высшая власть, и в организации должна существовать четкая линия власти.

В компании «LG Electronics Rus» существует четко выраженная линия власти. В каждом функциональном отделе компании есть свой непосредственный руководитель. Каждый сотрудник знает, кто является его непосредственным начальником. Начальники функциональных отделов подчиняются генеральному директору.

5. Принцип ответственности. Начальник полностью ответственен за действия своих подчиненных.

Принцип ответственности четко проявляется на производстве: Генеральный директор стоит во главе всей организации и ему подчиненно все производство. В свою очередь у него имеются заместитель и начальники цехов и отделов, которые и отвечают за деятельность своих отделов и за работу своих подчиненных.

6. Принцип четкости. Рабочие задания, ответственность и отношения четко определены.

Перечень обязанностей, которые выполняет каждый работник по своей должности, определяется должностными инструкциями, составленными с учетом положений квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих.

7. Принцип соответствия. Власть должна быть соразмерна ответственности.

В данном принципе имеются в виду права, ответственность и обязанности работников, которые четко прописаны в трудовом договоре каждого работника предприятия. Это принцип соблюдается.

8. Принцип нормы управления. Никто не должен быть ответственен за работу более чем пяти и шести подчиненных, между работой которых существует взаимосвязь.

Коллектив организации насчитывает более 1800 человек. Если рассматривать норму управления с точки зрения организации в целом, то принцип нарушается. Но это не показатель неэффективной работы компании. А если рассмотреть с точки зрения какого-либо функционального отдела, к примеру, у бригадира на производстве в подчинение находится 5-7 человек, то принцип соблюдается.

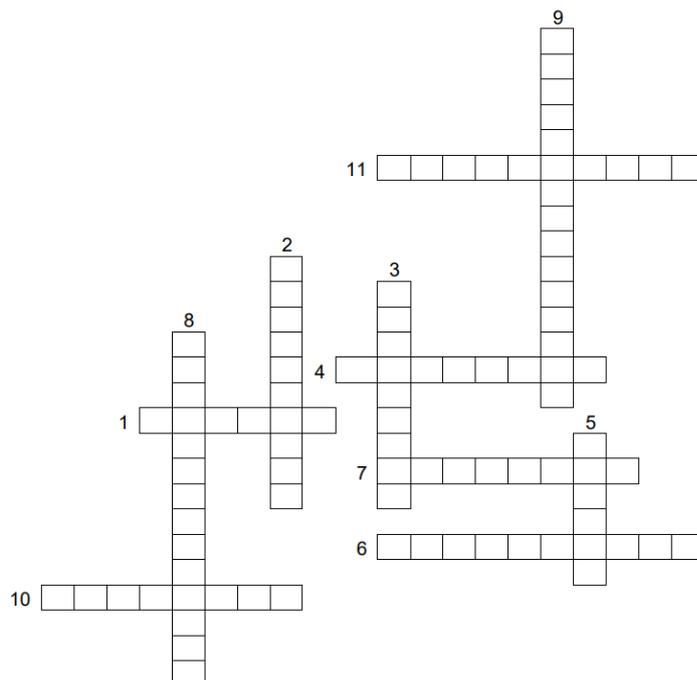
9. Принцип баланса. Различные составные части организации должны находиться в равновесии друг с другом.

На «LG Electronics Rus» этот принцип выражен, поскольку предприятие успешно работает и совершенствует технологию производства, расширяет ассортимент продукции. Сырьем предприятие обеспечивается в полном объеме. Даже когда бывают задержки с поставкой сырья, в виду временной неоплаты или невозможности поставки, производство не останавливается ни на минуту. Так же успешно осваиваются и рынки сбыта, то есть идет успешная реализация выпускаемой продукции. Поэтому предприятие работает круглосуточно, без выходных, выпускает высококачественную продукцию и всегда имеет прибыль.

10. Принцип непрерывности. Структура организации должна обеспечивать непрерывность деятельности.

Принцип выполняется, так как связан со сложностью технологического процесса. Организационная структура такова, что обеспечивает непрерывную эффективную работу. На производстве работает не одна линия, а сразу несколько, поэтому если одна линия выходит из строя, остальные продолжают работать.

**Задание 2.** Кроссворд по теме «Административная (классическая) школа управления»



Вопросы:

1. Основоположник административной теории.
2. Один из наиболее важных принципов управления, по мнению А. Файоля.
3. Качественная характеристика сотрудника.
4. Цепь руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими.
5. Что неразрывно связано с ответственностью?
6. Что наказуемо, по мнению А. Файоля?
7. Одна из функций управления.
8. Какая характеристика поведения руководителя в отношении подчиненных вытекает из доброты и правосудия?
9. Один из новых подходов к управлению.
10. Кого предложил оценивать А. Файоль?
11. Что, благодаря А. Файолю, стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей?

**Задание 3.** Выразите свое мнение в отношении высказывания А. Файоля.

Руководитель способен развить инициативу подчиненных, предоставив им возможность полностью реализовать свое положение и способности ценой отдельных ошибок, серьезность которых может быть существенно уменьшена при надлежащем контроле. Он может быстро превратить человека с неявными способностями в первоклассного специалиста, не выполняя за него 51 всю работу, а действуя методом подсказки. Правда, для этого руководителю порой придется смирять свою гордыню.

### **Вопросы для подготовки домашнего задания**

В качестве домашнего задания студенты готовят доклад и презентацию с последующей устной защитой. Объем работы: доклад – 1,5-2 страницы. Шрифт – Times New Roman, кегль – 14, интервал – 1,5. Презентация – 8-12 слайдов, выступление 5-6 минут. Тема задания выбирается студентом самостоятельно:

1. Биография А. Файоля.
2. Биография М. Вебер и его научные работы.
3. Структура и методология классической школы.
4. Муни и Рейли. Формальная логика.
5. Урвик и Гьюлик «Синтетический подход».
6. Лидерство и скалярный принцип. Основы классической парадигмы организации.

## 5. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930-1950). Если «научная» и «классическая» школы управления практически игнорировали социальный фактор внутри организации и реализовывали, в основном, технократический подход, то «школа человеческих отношений и поведенческих наук» напротив, стала придавать социальному фактору.

Концепция «человеческих отношений» – новая школа теории управления – начинает развиваться в 1930-е гг. Эта школа зародилась в ответ на неспособность классической школы осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации и управления. Невнимание к человеческому фактору отрицательным образом сказывалось на работе «рациональных организаций», которым не удавалось повышать эффективность, несмотря на наличие ресурсов.

Элтон Мэйо (1880-1949) американский социолог и психолог провел ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты». Изучая влияние таких факторов, как условия, организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства, он сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве.

«Хотторнские эксперименты» положили начало исследованиям: взаимоотношений в организациях, учету психологических влияний в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях, выявлению роли отдельного человека и малой группы в организации.

Таким образом, положено начало использованию социологии и социологических исследований в управлении персоналом; в противовес подходу к работнику с позиций биологизма, когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект (научная и административные школы управления), член организации стал рассматриваться с точки зрения социально-психологического подхода.

Мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, как считали сторонники научной школы управления, а разнообразные потребности, которые с помощью денег могут быть удовлетворены лишь частично.

Отличительная характеристика школа человеческих отношений – перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. Школа основывается на достижениях наук о человеческом поведении, т.е. социологии и психологии.

Основные идеи школы человеческих отношений:

- управление – социально-психологический, а не экономический процесс;
- в основе управления находится человек, неповторимая личность с его интересами, потребностями и мотивами;
- человек – социальное существо, подчиняющееся законам коллектива; с природой человека несовместимы жесткая иерархия подчиненности

и формализация организационных процессов, поэтому необходимо создать такие методы управления, которые регулировали бы поведение людей в группе, организации, могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника;

- на производительность труда исполнителя влияют не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные;
- управляющие должны устанавливать и поддерживать лояльные отношения с неформальными рабочими группами и их лидерами.

По мнению У. Уайта, которое он высказал в книге «Деньги и мотивация», в основе классической концепции лежат три ложных допущения:

1. человек является рациональным животным, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды;
2. каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид;
3. к людям, как и к машинам, можно относиться стандартизованным образом.

Мэйо и его последователи были убеждены, что конфликт между человеком и организацией можно полностью решить, если удовлетворить социальные и психологические потребности работников, причем предприниматели только выиграют, так как резко возрастает производительность труда.

В целом суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

- человек – «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- труд человека, если он интересен и содержателен, может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;
- средний человек стремится к ответственности, и это качество нужно использовать на производстве;
- роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и универсальными;
- производственная организация – это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;
- для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании, специализации труда.

М. Фоллет (1868-1933) была видной представительницей этой школы. Основная ее заслуга в том, что она попыталась соединить идеи трех школ управления – научного управления, административную и школу человеческих отношений.

Суть концепции М. Фоллет состоит в следующем:

- по мере укрупнения организации на смену концепции «окончательного, или центрального, авторитета» приходит теория «функционального, или плюралистического, авторитета»;

- нельзя решать проблемы организационной деятельности, руководства подчиненными с позиции силы;
- следует учитывать психологическую реакцию лиц, получающих приказы;
- невозможно заставить работников выполнять задания удовлетворительно, если ограничиться только требованиями, приказами и убеждением;
- следует обезличить отдачу приказаний, т. е. работа должна быть организована так, чтобы и начальник, и подчиненный следовали тому, «что требует ситуация».

Эффективность управления, по мнению сторонников концепции «человеческих отношений», определяется: неформальной структурой и, прежде всего, малой группой, взаимодействием работников, общим контролем, самодисциплиной, возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации, отказом от единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры организации работникам, а не наоборот.

Сторонники концепции «человеческих отношений» были едины во мнении, что жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека.

Таким образом, школа человеческих отношений сосредоточила свое внимание на человеческом факторе при достижении эффективности организации. Но проблема не получила своего решения в полной мере.

Школа поведенческих наук в существенной мере отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись преимущественно на методах налаживания человеческих коммуникаций. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Херцберг являются главными представителями поведенческого направления. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

По мнению А. Маслоу, у человека существует одна система (иерархия) потребностей, а, по мнению Ф. Херцберга, две – качественно различные и независимые:

1. Факторы актуализации, или мотиваторы, – труд и все получаемые благодаря ему признания: достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, ответственность, возможность роста. Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Это сильные мотивационные стимулы, результатом которых становится качественное исполнение работы;

2. Факторы атмосферы (или гигиенические) – условия работы и окружающая среда: оплата труда, гарантия занятости, политика и деятельность компании, условия труда, статус, технический надзор, отношения с начальниками, коллегами, подчиненными, безопасность труда.

Внешние факторы способны ослабить внутреннюю напряженность в организации, но их влияние носит кратковременный характер и не может привести к глубоким изменениям в поведении работников.

Наиболее сильными стимулами эффективности труда Херцберг считал не «хорошую зарплату», а интерес к работе и вовлеченность в трудовой процесс. Без денег люди себя чувствуют неудовлетворенными, но при их наличии не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность труда.

Чрезмерное расчленение работы на дробные операции, по мнению Херцберга, лишает человека ощущения завершенности и полноты работы, приводит к снижению уровня ответственности, подавлению действительных способностей работника, появлению чувства бессмысленности труда, падению удовлетворенности работой.

Не человека следует приспособлять к работе, а работа должна отвечать индивидуальным способностям человека. Эта идея впоследствии воплотилась в адаптивных, гибких организациях, сетевых компаниях.

Основными достижениями школы поведенческих наук считаются:

- использование приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности труда;
- применение науки о человеческом поведении для формирования организации таким образом, чтобы потенциал каждого работника мог быть использован полностью;
- был сделан вывод о том, что для достижения эффективности управления социальной организацией необходимо научиться управлять поведением людей как членов этой организации.

### **Вопросы для обсуждения на практическом занятии**

1. Что нового внесли Хоторнские исследования Э. Мэйо в понимание мотивации?
2. Перечислите принципы управления, сформулированные Э. Мэйо.
3. Назовите основные положения философии управления М.П. Фоллетт.
4. Раскройте сущность и содержание иерархической теории потребностей А. Маслоу.
5. На чем основана двухфакторная теория Ф. Герцберга?
6. На чем базируется теория Д. МакГрегора?

## Тестовые задания для самопроверки

1. Хоторнские исследования начались в ... году.
  - а) 1924;
  - б) 1920;
  - в) 1940.
2. Проведение хоторнских исследований были организованы ...
  - а) Ассоциацией Исследователей Америки;
  - б) Национальным Исследовательским Советом;
  - в) Институтом Социальных Отношений.
4. В ходе хоторнских исследований было выявлено условие, которое повлекло повышение производительности, – это ...
  - а) улучшение взаимоотношений между рабочими;
  - б) изменение условий среды;
  - в) разделение по половому признаку.
5. Первоначальные исследования в Хоторне проводились в целях ...
  - а) выявления эффективности работы по половому признаку;
  - б) выявления эффективности работы в разных условиях;
  - в) оценки степени влияния различных факторов технического плана на эффективность труда рабочих.
6. Производительность труда в группе увеличило ...
  - а) введение бесплатных обедов;
  - б) введение отдыха;
  - в) повышенный интерес к рабочим.
7. Хоторнские эксперименты проводились для исследования ...
  - а) теории мотивации;
  - б) теории лидерства;
  - в) стилей руководства.
8. Установите соответствие, кому из исследователей принадлежит разработка теорий мотивации с основными положениями
  - а) двухфакторная модель мотивации, в основе которой лежит удовлетворение гигиенических и мотивирующих факторов;
  - б) иерархическая теория потребностей, согласно которой удовлетворение потребностей происходит снизу вверх;
  - в) иерархическая теория потребностей, согласно которой удовлетворение потребностей происходит по двум направлениям – сверху вниз и снизу вверх.
9. 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. Херцбергу;
  - г) К. Альдерферу.

10. Автор иерархической теории потребностей:
- а) Альдерфер;
  - б) Херцберг;
  - в) Маслоу;
  - г) Макклелланд.
11. Автор модели организационного поведения, в которой есть переменные: задание, взаимодействие, установки:
- а) П. Фоллетт;
  - б) Танненбаум;
  - в) МакГрегор;
  - г) Р. Лайкерт.
12. Создатель 4 моделей организационного поведения, из которых две описывают типы руководителей, ориентированных на задачу и ориентированных на взаимоотношения:
- а) Р. Лайкерт;
  - б) Герцберг;
  - в) Слоун;
  - г) МакГрегор.
13. Автором теории «Х» является:
- а) Оучи;
  - б) Мескон;
  - в) Файоль;
  - г) МакГрегор.
14. Основателем школы человеческих отношений является:
- а) М. Вебер;
  - б) Э. Мейо;
  - в) П. Дракер;
  - г) А. Маслоу.

**Задание 1.** Определите, какие из посылок относятся к теории «Х» Д. Мак-Грегора.

1. Выражение физических и эмоциональных усилий для человека также естественно, как например, игра или отдых. Поэтому даже простому человеку не должно быть присуще чувство отвращения к работе.

2. Обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе, т. е. избегает работы.

3. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать на достижение целей организации.

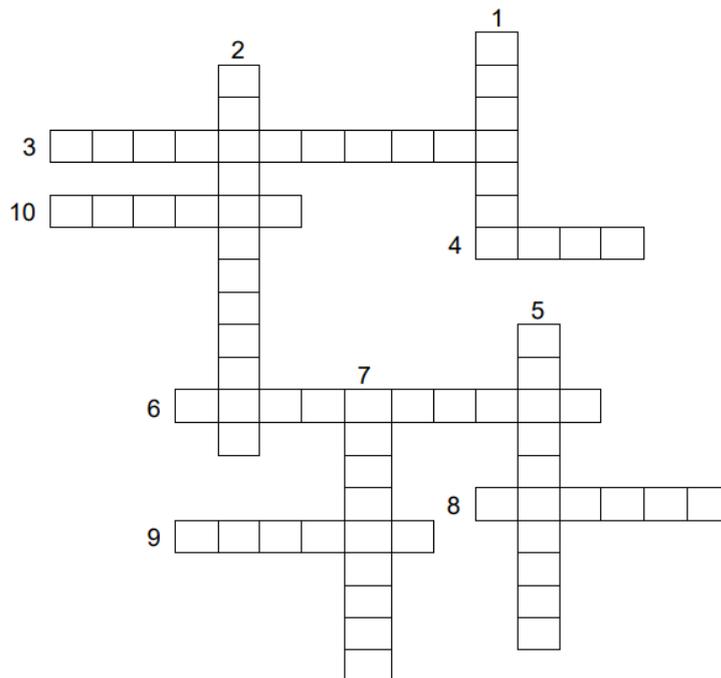
4. При соответствующих условиях, работа может и должна служить источником удовлетворения, а не наказания, которое люди старались бы избежать.

5. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет свои амбиции и предпочитает находиться в безопасной ситуации.

6. Добровольное выполнение работы делает не нужным принуждение и контроль, ибо человек может управлять своей деятельностью самостоятельно, направляя ее на достижение поставленной цели, что само ведет за собой награду за приложенные усилия.

7. Нормальный человек в обычных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее.

**Задание 2.** Кроссворд на тему «Школа человеческих отношений и поведенческих наук»



Вопросы:

1. Критик хоторнского исследования.
2. Один из исследователей, участвующих в хоторнском эксперименте.
3. Отец промышленной психологии.
4. Американский психолог и социолог, один из основоположников доктрины человеческих отношений.
5. Какой области знаний уделяется значительное внимание в рамках школы человеческих отношений?
6. Как называет великую духовную силу, исходящую от людей, Фоллетт?
7. Назовите один из стилей поведения в конфликтной ситуации.
8. Что Фоллетт понимает под «иллюзией, построенной на неверном восприятии»?
9. Город, в котором проводились исследования компании «Вестерн Электрикс».
10. Основная характеристика нового индустриального человека, по мнению Э. Мэйо.

**Кейс 1.** Оцените вклад М. Фоллетт (на фото), сравнив ее идеи с идеями Ф. Тейлора.

Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933) предложила иное видение управления: если Тейлор рассматривал управление как «средство, экономящее труд», то Фоллетт определяла его как «обеспечение выполнения работ с помощью других лиц». Личность, человек теперь не просто вошел в дом науки управления, но и полностью в нем освоился, став главным предметом внимания. Так, Фоллетт говорила, что эффективность труда тем выше, чем больше участие рядовых работников в его организации. Позднее этот тезис был надежно подтвержден учеными, изучающими управление персоналом. Другой идеей Фоллетт, значительно опередившей свое время, было утверждение так называемого «закона ситуации»: применение того или иного управленческого знания может быть успешным только в определенной ситуации (организационной, социальной, культурной и т. д.). Наибольший вклад рабочих в достижение целей организации может быть обеспечен только при наличии атмосферы общности интересов всех работников предприятия – от простых рабочих до менеджеров. Концепция Фоллетт об интеграции рабочих и руководства на предприятиях, а также взгляды многих социологов того времени были инспирированы событиями 1917 года в России.

### **Вопросы для подготовки домашнего задания**

В качестве домашнего задания студенты готовят доклад и презентацию с последующей устной защитой. Объем работы: доклад – 1,5-2 страницы. Шрифт – Times New Roman, кегль – 14, интервал – 1,5. Презентация – 8-12 слайдов, выступление 5-6 минут. Тема задания выбирается студентом самостоятельно:

1. Биография и труды Э. Мэйо.
2. А Маслоу, биография. Иерархия потребностей А. Маслоу.
3. Ф. Херцберг, Теория Херцберга и ее применение.
4. Макгрегор. Теория стилей руководства Д. Макгрегора.
5. М. П. Фоллет. Основные идеи.

## 6. ЗАРОЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И ЕГО РАЗВИТИЕ В СССР

Начиная с XVII в., вопросам управления в России уделялось серьезное внимание. Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили известные русские экономисты, такие как: А. Л. Ордин-Нащокин, А. П. Волынский (кабинет-министр с 1738 г. по 1740 г.), В. Н. Татищев (главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях с 1730 г. по 1740 г.), выдающийся русский ученый М. В. Ломоносов. Велики заслуги в реформировании системы управления России П. А. Столыпина. С 1906 г. он совмещал две должности – министра внутренних дел и премьер-министра. Столыпин занимался совершенствованием местного самоуправления. Построение социализма в СССР потребовало создания новой общественной организации управления социалистическим производством.

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.

Известный советский ученый А. К. Гастев занимался вопросами совершенствования теории и практики организации труда. Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки». Внедрением методики трудовых установок в практическую деятельность занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при ВЦСПС. Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу.

Недостатком концепции трудовых установок Гастева является слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О. А. Ерманскому, который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации. Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике, но, несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственного строительства в СССР.

Проблемы научной организации труда (НОТ) получили широкое освещение в трудах П. М. Керженцева. Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки ко II Всесоюзной конференции по НОТ, за несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ. Одна – от группы «Семнадцати» во главе с Керженцевым, другая – от ЦИТ во главе с Гастевым. Полемика между двумя течениями закончилась созданием центральной платформы, принятой на II Всесоюзной конференции по НОТ, в которую вошли положительные моменты обеих дискутировавших платформ.

Крупный вклад в развитие теоретических основ социалистической организации производственных процессов был внесен О.И. Непорентом. Все операции он классифицировал по признаку их сочетания в производственном процессе на три вида: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное, показал их влияние на длительность производственного цикла.

В 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность – инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период времени возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Вместе с тем, имело место сокращение исследований в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности.

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А. И. Берга и В. М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 гг., по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы.

Период времени, начиная с 1965 г. характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством.

К ним относятся:

1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.
2. Реформа системы управления 1979 г.
3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г.).

В связи с произошедшими серьезными изменениями в политической системе управления, в стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Специальная комиссия, возглавляемая академиком А. Г. Аганбегяном, предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

1. внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;
2. быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;
3. создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С. Шаталина подготовила программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России.

Однако, несмотря на принятые меры, не удалось приостановить развала экономики России. Социально-экономическая ситуация в стране продолжает ухудшаться. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции. Неуправляемого рынка нет ни в одной развитой стране мира. Рынок требует управления, руководства, регулирования со стороны государства.

### **Вопросы для обсуждения на практическом занятии**

1. Дайте характеристику специфики управления в России до рубежа XIX-XX веков.
2. В чем заключается содержание тектологии А. Богданова?
3. О. А. Ерманский и концепция о физиологическом оптимуме: основные моменты теории.
4. В чем заключается сущность научной организации труда, предложенной А. К. Гастевым?
5. Дайте характеристику особенностям управления в России конца XX века.

## Тестовые задания для самопроверки

1. Настоящая фамилия А. Богданова ...
  - а) Кравченко;
  - б) Малиновский;
  - в) Ульянов.
2. Фундаментальная работа А. Богданова называется ...
  - а) «Научная организация труда и производства и система Тейлора»;
  - б) «Общая промышленная администрация»;
  - в) «Всеобщая организационная наука».
3. Учение о строительстве по Богданову называется ...
  - а) тектология;
  - б) метрология;
  - в) эргастерия.
4. Автором тезиса о необходимости определения расхода энергии методом измерения газообмена является ...
  - а) А. Богданов;
  - б) О. Ерманский;
  - в) А. Гастев.
5. По А. Богданову «мерой социально-кристаллизованных активностей сопротивления» является ...
  - а) национальное богатство;
  - б) производительность труда;
  - в) средние доходы населения.
6. О. Ерманский активно работал в период ...
  - а) на рубеже XVIII-XIX вв.;
  - б) в 20-е гг. XIX в.;
  - в) в 40-е гг. XIX в.
6. Принципом теории рациональной организации О. Ерманского не является ...
  - а) принцип положительного отбора;
  - б) закон организационной суммы;
  - в) принцип распределения вещественных элементов производства.
8. О. Ерманский – ярый противник теории, которую предложил ...
  - а) А. Файоль;
  - б) Ф. Тейлор;
  - в) К. Маркс.
9. Суть «закона наименьших» по А. Богданову ...
  - а) прочность всей хозяйственной цепи определяется наиболее слабым ее звеном;
  - б) приобретенные индивидуальные навыки каждого работника закрепляются четкой организацией совместной деятельности;
  - в) важнейшее условие рационализации производства – учет его социальных масштабов.

10. Критерий рациональности организации любой работы по О. Ерманскому заключается ...

- а) в принципе физиологического оптимума;
- б) в принципе координирования и мотивирования работников;
- в) в уровне получаемого дохода.

11. Трудовыми установками (по А. К. Гастеву) являются:

а) создание специальной методики, побуждающей каждого рабочего к постоянному совершенствованию своего труда, улучшению оборудования, приспособлений и пр.;

- б) стандарты на выполнение отдельных работ, операций;
- в) нормы времени на выполнение работ, операций.

12. Сущность теории «узкой» базы состоит:

- а) в работе по НОТ – части общехозяйственной деятельности предприятия;
- б) в определении слабых мест на предприятии и постепенном их улучшении.

13. Редактором первого советского учебника по организации производства являлся:

- а) Б. Я. Каценбоген;
- б) О. И. Непорент;
- в) О. А. Ерманский;
- г) П. М. Керженцев.

### **Кейс 1.** Памятка-правила Алексея Капитоновича Гастева.

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться и не искать нужного среди ненужного.

4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было все это находить наобум.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу; не срывать с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говорится, зарежешь, и работу «запорешь». После крутого начального порыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.

6. По ходу работы надо иногда усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все

тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать необходимую силу и уже после этого приналечь.

7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа стгоряча, приступами портит человека и работу.

8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.

9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдышки редкие, но равномерные.

10. Во время самой работы не надо есть, пить чай, пить, в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие интервалы, чем во время самой работы.

11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и применить снова опять-таки тихо; далее нарочно замедлять, чтобы выдержать.

12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.

13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать, привыкнуть к успеху, смягчить свое удовлетворение, сделать его внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится «отравление» воли и работа опротивеет.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начиная снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.

16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

Вопросы для обсуждения:

1. Прочитайте «Памятку» Гастева.
2. Какие правила вы соблюдаете?
3. Согласны ли вы со всеми правилами? Почему? Аргументируйте свой ответ.

**Кейс 2.** Отрывок из «Энциклопедии менеджмента».

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Фредерика Тейлора. Так, в 1860-1870-х гг. сотрудники Московского высшего технического училища

(ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники. Инженер Король Адамецкий (1866-1933), закончивший в 1893 г. Петербургский технологический институт, проводил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Информация о результатах эксперимента появилась раньше, чем информация о достижениях Тейлора. К. Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля в управлении с целью определения причин отклонений. Контроль, по его мнению, является необходимым и неотъемлемым элементом, независимо от степени совершенства анализа, плана и работы исполнителя. К. Адамецкий сформулировал в 1903 г. четыре основных закона организации труда.

1. Закон возрастающего производства, согласно которому при возрастании до определенного момента масштабов применения людских и материальных ресурсов затраты на единицу продукции уменьшаются, но дальнейший рост масштабов уже повышает себестоимость продукции.

2. Закон специализации, гласящий, что разделение сложного труда повышает его производительность.

3. Закон координации производства, в соответствии с которым объединение мелких единиц (органов) в одну группу повышает эффективность труда.

4. Закон гармонии труда (самый важный), утверждающий, что обычно затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из сотрудничающих единиц соответствует производительности других кооперированных единиц. В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента: «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911-1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Вопросы для обсуждения:

1. Оцените вклад российских специалистов в мировую «копилку» научного менеджмента.

2. Охарактеризуйте законы организации труда К. Адамецкого.

3. Подумайте, насколько идеи К. Адамецкого современны и востребованы сегодня?

**Кейс 3.** Посмотрите видео, представленное по ссылке: <https://www.youtube.com/watch?v=93loQ3Td9O8&t=109s>, посвященное одному из первых крупных предпринимателей России Абрикосову. Дмитрий Абрикосов, потомок знаменитой дореволюционной династии российских предпринимателей-кондитеров, предпринимает личное, основанное на семейной истории исследование феномена «искусства на фантиках», то есть того, как упаковка кондитерских изделий в конце XIX – начале XX века использовалась для народного просвещения, а с кондитерской промышленностью сотрудничали выдающиеся художники и просветители. Абрикосов открывает секреты из семейного архива и знакомит зрителя с бытованием, достижениями и соревнованием между собой знаменитых кондитерских домов России – «Эйнем», «А. Сиу и «Ко»», «Жордж Борман», «Товарищества А. И. Абрикосова и Сыновей».

Ответьте на вопросы:

1. Какие управленческие решения помогли Абрикосову развить крупное конкурентоспособное предприятие (с точки зрения управления фабрикой и технологическими процессами)
2. Как Абрикосов смог обогнать западных конкурентов и войти в топ 5 кондитерских в России (с точки зрения продвижения)
3. Какие идеи Абрикосова можно применять в современных реалиях, приведите примеры (2-3 примера).

#### **Вопросы для подготовки домашнего задания**

В качестве домашнего задания студенты готовят доклад и презентацию с последующей устной защитой. Объем работы: доклад – 1,5-2 страницы. Шрифт – Times New Roman, кегль – 14, интервал – 1,5. Презентация – 8-12 слайдов, выступление 5-6 минут. Тема задания выбирается студентом самостоятельно:

1. Труды и работы А.К. Гастева и его последователей.
2. Концепция культурных установок.
3. Вклад А. Богданова в становление управленческой науки в России.
4. Социальная инженерия и практика нововведений.
5. Управленческая мысль первой половины 1980-х годов.
6. Успехи русских ученых в области НОТ до революции.

## 7. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент как теория и практика управления предприятием имеет много общих черт для разных стран мира. Тем не менее, национальные особенности в менеджменте проявляются довольно ярко. В двух соседних странах и даже в двух местностях одной страны могут быть разными уклад жизни, представление о морали, темперамент людей. По-разному могут восприниматься и ценностные ориентации в бизнесе, способы достижения цели, поведенческие аспекты в управлении и т. д.

Общепринято выделять американский, японский и западноевропейский менеджмент. Также можно говорить о скандинавском менеджменте, символом которого является «человек и экология», и о китайском, который представляет сочетание дешевой рабочей силы и передовой технологии. Особенности каждого из них связаны с историческими условиями, национальными чертами.

Азиатская (японская) модель. Для этой модели характерно глубокое доверие между партнерами, вплоть до родственных и дружеских отношений между руководителями взаимодействующих компаний. Большое внимание уделяется атмосфере в коллективе, которая формируется путем сочетания неформальных и формальных факторов организации труда. При проведении переговоров сначала достигается доверие в взаимопонимание, и лишь после этого выполняется переход к собственно деловому разговору. Обсуждение ведется медленно, с перерывами. В основе менеджмента лежат принципы коллективизма и лояльности компании (вплоть до реализации системы пожизненного найма, когда человек всю жизнь работает на одном предприятии, развиваясь в его рамках).

Американская модель. Переговоры в американских традициях отличаются прямолинейностью (вплоть до натиска). Долгие отступления не приняты, сразу выполняется переход к сути вопроса, причем вопросы подвергаются прагматической классификации и последовательному решению. Невозможно представить американские переговоры без участия юристов с обеих сторон: огромное внимание уделяется соблюдению нормативных актов, законов, положений, пунктов соглашения. Согласие между партнерами, доверие – второстепенные вопросы. В национальном менталитете американцев, закреплена способность, бороться до конца за признание своего превосходства, выпячивание своей исключительности, битва за лидерство, активность, энергичность и индивидуализм.

Европейская модель менеджмента, включающая в себя модели нескольких стран. Однако по мере осуществления европейской интеграции, формирования Евросоюза и усиления связей между странами происходит сближение моделей. В целом для него характерна индивидуальная ответственность, разграничение деловых и личных отношений, слабая преданность рабочему месту. В английской модели издержкам производства уделяется повышенное внимание, активно разрабатываются новые наукоемкие изделия,

технологические процессы по большей части гибкие, новые процессы быстро внедряются. Ключевыми чертами немецкого менеджмента являются дальновидность, дисциплинированность, двойное управление компаниями (со стороны правления и наблюдательного совета, причем никто не сочетает должности в обеих структурах). В шведской (скандинавской) модели жесткий контроль практически отсутствует, управление децентрализованное и демократичное, а анализ проводится в основном по качественным характеристикам. Во французской модели, руководители сильно десантированы, в управлении высока степень индивидуализма, а при анализе преобладают количественные методы. В итальянской модели распространен семейный бизнес, в приоритете неформальное взаимодействие.

### Вопросы для обсуждения на практическом занятии

1. На что ориентирована современная американская модель менеджмента?
2. Назовите преимущества и недостатки американской модели менеджмента.
3. Что лежит в основе японской модели менеджмента?
4. В чем заключается основное отличие японского метода управления от методов, используемых в США и большинстве стран Европы?
5. Перечислите и раскройте содержание основных направлений стратегии управления в японской фирме.

### Тестовые задания для самопроверки

1. Установите соответствие между преобладающим типом управленческих решений и стилем менеджмента страны, где он используется в управленческой практике:

а) Менеджмент в Японии	1) консенсус, или компромисс
б) Менеджмент в России	2) сугубо единоличный, реже единолично-консультативный
в) Менеджмент в США	3) единолично-консультативный, или компромисс

2. Установите соответствие между традиционной структурой подготовки управленческих решений и стилем менеджмента страны, где она используется в управленческой практике.

а) Менеджмент в Японии	1) длинная фаза подготовки, короткая фаза исполнения
б) Менеджмент в США	2) короткая фаза подготовки, длинная фаза исполнения
в) Менеджмент в России	3) очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения

3. К особенностям американского стиля управления организацией можно отнести ...

- а) четко определенную ответственность каждого работника;
- б) преобладающее использование групповых форм контроля;
- в) личную ответственность каждого руководителя за выполнение директивно установленных показателей;
- г) отказ от использования формального описания полномочий исполнителя в пользу неформального регулирования.

4. Японскую модель менеджмента характеризуют такие принципы управления, как...

- а) ориентация на индивидуальные навыки и инициативу;
- б) управление, ориентированное на качество;
- в) строгая формализация структуры управления;
- г) гарантия занятости и создание обстановки доверительности.

5. Японскую модель менеджмента характеризуют такие принципы управления, как...

- а) гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- б) строгая формализация структуры управления;
- в) управление, ориентированное на качество;
- г) ориентация на индивидуальные навыки и инициативу.

6. Установите соответствие между преобладающим типом мотивации и стилем менеджмента страны, где он используется в управленческой практике.

а) Менеджмент в Японии	1) Мотивация работы на фирму, формирование корпоративного сознания
б) Менеджмент в США	2) Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов
в) Менеджмент в России	3) Мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе субъективного мнения руководителей

7. В чем заключалась цель внедрения корпоративной культуры и высокой степени формализации на американских предприятиях?

- а) сплотить коллектив и уравновесить индивидуализм;
- б) развить ориентацию на личность и личные способности;
- в) подавить личные взаимоотношения в коллективе;
- г) повысить производительность труда.

8. Характерные черты менеджеров в Японии

- а) индивидуализм;
- б) бережное отношение ко всем ресурсам;
- в) коллективизм;
- г) следование принципу «время-деньги».

9. Автор концепции Кайдзен:

- а) Тайити Оно;
- б) Рийо Сайгецу;
- в) Икуо Камэяма;
- г) Масааки Имаи.

10. Менеджмент какой страны лежит в основе японской модели менеджмента?  
 а) Канады;  
 б) Китая;  
 в) России;  
 г) Америки.
11. Концепция \_\_\_\_\_ – это концепция универсальной подготовки японцев, в рамках которой работники изучают как можно больше смежных специальностей.
12. Какой вид ротации характерен для японского менеджмента:  
 а) горизонтальный;  
 б) вертикальный;  
 в) диагональный;  
 г) смешанный.
13. Для американской модели менеджмента характерны:  
 а) индивидуализм;  
 б) система пожизненного найма;  
 в) открытая политика «вход-выход»;  
 г) полное отождествление себя с компанией.
14. Какой этап является начальным в развитии американского менеджмента?  
 а) научный менеджмент  
 б) концепция человеческих ресурсов  
 в) бихевиористический научный подход  
 г) нет правильного ответа

**Задание 1. Национальные особенности менеджмента**

Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента, а какие – американского.

Характерные особенности национального менеджмента	Модель менеджмента
1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.	
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.	
3. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.	
4. Нестандартная, гибкая структура управления.	
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.	
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.	
7. Наем на работу на короткий период.	
8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.	
9. Индивидуальный характер принятия решений.	
10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.	
11. Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль.	

12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.	
13. Формальные отношения с подчиненными.	
14. Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.	
15. Строго формализованная структура управления.	
16. Неформальная организация контроля.	
17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.	
18. Профессионализм и инициатива - главные качества руководителей.	
19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.	
20. Строго формализованная процедура контроля.	
21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.	

**Задание 2.** Посмотрите документальный фильм «Мечты Дзиро о суши» (2011) по ссылке <https://www.youtube.com/watch?v=mBHVlgrlFs&t=241s>. История о владельце ресторанчика в Токио, всю свою жизнь посвятившем приготовлению суши. Дзиро Оно 85 лет. Его заведение даже трудно назвать рестораном – это крохотная щель в подземном переходе где-то в Гиндзе. Всего десять посадочных мест, просто ряд высоких стульев вдоль стойки. В меню только суши и ничего больше. И три звезды Мишлен. Бронировать стул надо за месяц. На основе данного видео выявите характерные черты японского менеджмента, приведите примеры (2-3) к каждому пункту.

**Задание 3.** На основе лекции заполните сравнительную таблицу.

Черты	Модель менеджмента		
	японская	американская	европейская
Характер принятия решений			
Ответственность			
Структура управления			
Организация контроля			
Контроль			
Оценка результатов труда			
Ориентация управления			
Продвижение по службе			
Занятость			

### Вопросы для подготовки домашнего задания

В качестве домашнего задания студенты готовят доклад и презентацию с последующей устной защитой. Объем работы: доклад – 1,5-2 страницы. Шрифт – Times New Roman, кегль – 14, интервал – 1,5. Презентация – 8-12 слайдов, выступление 5-6 минут. Тема задания выбирается студентом самостоятельно:

1. Американский менеджмент.
2. Японский менеджмент.
3. Западноевропейский менеджмент.

## 8. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

В качестве задания для сдачи зачета студенты выполняют реферативную работу с последующей устной защитой и презентацией. Объем работы – не менее 10 печатных листов. Шрифт – Times New Roman, кегль – 14, интервал – 1,5. Поля – 2 см. Тема задания выбирается студентом самостоятельно, темы в группе не должны повторяться.

1. Основные школы управленческой мысли: эволюция идей.
2. Школа научного менеджмента: основные идеи и противоречия.
3. Принципы научного управления Ф. Тейлора.
4. Классическая школа менеджмента: основные идеи и авторы.
5. Школа человеческих отношений: основные идеи и этапы развития.
6. Хотторнские эксперименты Э. Мэйо.
7. Концепция производственной демократии Дж. Коула и А. Горца.
8. Развитие теории менеджмента в 1950-1970-е годы.
9. Развитие менеджмента в СССР.
10. Концепция «научной дисциплины менеджмента» «управления по целям» П. Друкера.
11. Сравнительные исследования У. Оучи. Фирма типа Z.
12. Исследования «лучших компаний» Питерса-Уотермена. Концепция 7 «С».
13. Концепция «теории бизнеса» П. Друкера.
14. Концепция пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера.
15. Анализ отраслевой среды с помощью метода пяти сил конкуренции М. Портера.
16. Типология организационных структур: сравнение механизмов управления.
17. Теории по Г. Минцбергу (Роль менеджера по Г. Минцбергу, Модели разработки стратегии по Г. Минцбергу).
18. Эволюция организационных структур. Особенности проектирования организации в российских компаниях.
19. Алмазная модель внутрифирменного управления Хаммера-Чампи.
20. Концепция жизненного цикла организации Л. Грейнера.
21. Эволюция теорий лидерства.
22. Теории Д. МакГрегора и Ф. Лайкерта.
23. Сравнительная характеристика моделей лидерства Ф. Фидлера, П. Херси и К. Бланшара.
24. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера.
25. Содержательные теории мотивации: основные идеи и авторы.
26. Теория мотивации А. Маслоу и двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.
27. Теория мотивации В. Врума и С.Адамса.
28. Модель мотивации Портера-Лоулера и практические аспекты ее применения.

## 9. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

1. Костенко Е. П. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. – 606 с.
2. Кравченко, А. И. История менеджмента: учебное пособие для вузов / А. И. Кравченко – Москва: Академический Проект, 2020. – 560 с.
3. Маршев, В. И. История управленческой мысли / Маршев В. И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2005. – 730 с.
4. Плотников М. В. Менеджмент: теория, история и современность: учебное пособие/ М.В. Плотников, Ю. Ю. Чилипенюк. – Нижний Новгород: Изд-во ВВАГС, 2011. – 93 с.
5. Разумов, И. В. История менеджмента: становление, развитие, перспективы: учеб. пособие / И. В. Разумов, Т. Ю. Кудрявцева; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 120 с.
6. Семенова, И. И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семенова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИДАНА, 2009. – 199 с.
7. Тесленко, И. В. История менеджмента: учебное пособие / И.В. Тесленко. – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2009. – 140 с.
8. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т. П. Хохлова. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. – 384 с.
9. Яковсон, А.Я. История управленческой мысли: учебное пособие / А. Я. Яковсон, Н. В. Бацюн. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2021. – 100 с.

*Учебное издание*

Васильева Яна Станиславовна

**История менеджмента**  
учебно- методическое пособие

*Авторская редакция*  
*Компьютерная верстка: А.Ж. Фаттахова*

Издательский центр «Удмуртский университет»  
426034, Ижевск, ул. Ломоносова, 4Б, каб. 021  
Тел. : + 7 (3412) 916-364, E-mail: editorial@udsu.ru