Работа 7

**Работа с источниками**

**Задание 1.**

*Прерванные первой мировой и гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х гг. В 1921 г. состоялось Первая Всероссийская инициативная конференция по организации труда и производства, которая рассмотрела вопрос о преподавании в учебных заведениях дисциплин по организации труда и управлению производством, а в 1924 г. — Вторая Всесоюзная конференция.*

*Их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих значение до сегодняшнего дня.*

*1. Закона наименьших при цепной связи, гласящего, что конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящей обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейшего из них, как бы ни были сильны остальные.*

*2. Закона взаимного замыкания, суть которого состоит в том, что сначала создаются подразделения основного производства, а затем «подсобные», работающие на них и друг на друга, а после удовлетворения внутренних потребностей — на сторону.*

*3. Закона ритма, в соответствии с которым рациональное функционирование хозяйства невозможно без ритмичной работы как производства, так и отдельных работников.*

*4. Закона параллельности — последовательности работ, требующего, чтобы частные производственные и трудовые процессы совершались не только последовательно, но и параллельно, «дабы общий конечный результат не задерживался отстающими»,*

*5. Закона фронта работ, предполагающего, что нагрузка на людей должна соответствовать их реальным возможностям, иными словами «не нужно ставить два человека там, где с работой может справиться один».*

*6. Закона реальных условий, говорящего о необходимости при организации любой деятельности ставить только достижимые цели, исходящие из реальных условий, наличных потребностей и возможных результатов.*

*Наиболее плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли были 1920-е годы, когда в период НЭПа допускалась не только определенная свобода предпринимательства, но и научных идей в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии.*

**Задание 2.**

*Как считают современные исследователи\*, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные. К первой относят концепции «Организационного управления» А.А. Богданова (Малиновского); «Физиологического оптимума» О.А. Ерман-ского; «Узкой базы» А.К. Гастева; «Производственную трактовку» Е.Ф. Розмирович. Ко второй — концепцию «Организационной деятельности» П.М. Керженцева; «Социально-трудовую концепцию управления производством» Н.А. Витке и «Теорию административной емкости» Ф.Р. Дунаевского. Рассмотрим их подробнее.*

*А.А. Богданов (1873—1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. Он поставил задачу систематизировать огромный организационный опыт человечества и вооружить руководителей знанием соответствующих законов, создав особую науку — организационную. Предметом последней в технической сфере является организация вещей, в экономической сфере — организация людей, в политической — организация идей. Техническая организация, по мнению Богданова, была определяющей по отношению ко всем остальным, и, таким образом, он по сути пренебрегал самостоятельным характером социально-экономической деятельности людей.*

*Частным случаем организации Богданов считал дезорганизацию, возникающую вследствие отсутствия единства самих организующих сил и того обстоятельства, что каждый субъект пытается независимо от других организовать окружающий мир для себя и по-своему.*

*Хотя из-за абстрактности взгляды Богданова не получили широкого распространения, они содержали ценные для развития современной кибернетики и сетевых методов планирования идеи, в частности положения о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования, «биорегуляторах», аналогичных современным «обратным связям» и пр.*

*О.А. Ерманский (1866—1941) в своих работах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением определенных социально-экономических условий, и прежде всего крупного машинного производства, все факторы которого нужно было использовать максимум рационально.*

*Одним из основных законов этой науки Ерманский считал «закон организационной суммы», которая будет больше, чем» арифметическая составляющая ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга. Применительно к производству это означало, например, необходимость правильного подбора инструментов для работы с учетом конструкции, вида, формы обрабатываемого объекта, особенностей технологического процесса, физических и психических качеств работников.*

*Закон организационной суммы был необходим Ерманскому для формулировки главного принципа своей науки — принципа физиологического оптимума, который давал критерий рациональности выполнения любой работы. В основе этого критерия лежало отношение расходуемой энергии и достигаемого при этом эффекта, выраженное «коэффициентом рациональности» (полезная работа/затраты энергии).*

*Изучая данные о соотношении числа руководителей и исполнителей, которое стремительно уменьшалось, Ерманский, исходя из этой тенденции сделал вывод, что в недалеком будущем все станут руководителями, а вместо людей будут работать машины-автоматы.*

*Крупный организатор науки, оригинальный самобытный поэт А.К. Гастев, трагически погибший в годы сталинских репрессий, считал, что всю работу в области научной организации труда (НОТ) и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был — руководителем или рядовым исполнителем.*

*Методологической основой такого подхода стала разработанная им и его коллегами — сотрудниками Центрального института труда, директором которого он был многие годы, концепция трудовых установок, содержавшая в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики. Составными элементами этой концепции были: теория трудовых движений в производственном процессе; организация рабочего места; методика рационального производственного обучения и пр. С помощью содержащихся в них практических положений и выводов можно было задавать определенные стандарты для производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать их личную инициативу.*

*Приведем несколько рекомендаций такого рода: «сначала продумай свою работу досконально, приготовь весь нужный инструмент и приспособления»; «при работе ищи удобного положения тела; наблюдай за всей установкой; по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора»; «не работай до полной усталости, делай равномерные отдыхи»; «во время работы не кушай, не пей, не кури; делай это в твои рабочие перерывы»; «если работа нейдет — не волноваться; надо сделать перерыв, успокоиться и — снова за работу»; «кончил работу — прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вымети». Конечно, с точки зрения сегодняшнего дня эти формулировки в чем-то могут показаться наивными, но по сути свое значение они сохраняют и сейчас.*

*В отличие от западных специалистов Гастев и его ученики полагали, что внедрение НОТ и управления возможно и необходимо не только в технически оснащенном производстве, но и в «любом сарае», в самом «неустроенном медвежьем углу России», что в период доиндустриального уровня развития страны было крайне важно. Правда, этот тезис подвергался весьма резкой критике, ибо современники видели в нем попытку законсервировать техническую отсталость отечественного производства.*

*Гастев не только искал пути рационализации трудовых движений и оптимальной организации рабочего места, но пытался активизировать работника, развить в нем потребность к самосовершенствованию, привить каждому «организационно-трудовую бациллу». Этому должна была способствовать и разработанная им методика быстрого обучения высококвалифицированных работников, позволявшая сократить сроки последнего в 6 раз — с 3—4 лет до 4—6 месяцев.*

*Еще одним направлением творчества Гастева была разработка концепции узкой базы, суть которой можно было выразить словами «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка», и закономерности управления последним можно распространить не только на предприятие, но и на государство в целом. Эти закономерности, по мысли Гастева, действуют в следующем порядке: «расчет — установка — обработка — контроль — учет — систематика — расчет»*

*Гастев распространял эту формулу на управление как вещами, так и людьми, поскольку считал, что, как и операции, производимые с помощью оборудования, труд любого работника может быть разложен на такого рода элементы, легко поддающиеся регулированию.*

*Идеи Гастева составили основу предложенной им науки о труде и управлении — «социальной инженерии», в которой широко применялся математический аппарат, формулы и чертежи.*

*Исходным пунктом «производственной трактовки» управленческих процессов Е.Ф. Розмирович (1886—1953) были обшие черты, имеющиеся в процессе производства и управления, организации физического и умственного труда. Розмирович понимала управление как процесс чисто технический, состоящий из совокупности распорядительских, планирующих, надзорных, контрольных, регулятивных действий, представляющий собой разновидность производственного. Теми же методами, что и последний, его можно рационализировать, механизировать, автоматизировать.*

*В свете такого подхода аппарат управления рассматривался Розмирович как сложная машина или система машин, чья работа воплощается в материальных объектах: приказах, телефонограммах и т.п.*

*По мнению Розмирович и ее последователей определенный уровень механизации делает излишним руководство людьми, заменяя его управлением вещами, поэтому нужда в изучении социальных аспектов управления как и самой этой науки со временем отпадает. Главное же внимание направляется на выработку наиболее целесообразных приемов планирования, учета, организации, ведения делопроизводства и пр.*

*Представителем социального направления был прежде всего П.М. Керженцев (1881—1940), сформулировавший теорию организационной деятельности. Выделив в НОТ три объекта — труд, производство и управление, он сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и распределение кадров, поддержание дисциплины.*

*Керженцев считал, что в работе по руководству организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможен обмен ее опытом, и формулировка на основе этого определенных общих принципов управления. К ним Керженцев отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.*

*Керженцев был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся, которые должны быть не только точными исполнителями директив, полученных сверху, но и проявлять широкую инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы. Развитие инициативы, по мнению Керженцева, приводит к тому, что «вместо прежних приказаний сверху создается особый вид руководства-подчинения, который выражается в известном соглашении между высшей и низшей инстанцией».*

*В то же время Керженцев не умалял роли и профессиональных руководителей, считая ее в значительной мере определяющей, поскольку в их руках сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив, а следовательно на общие результаты деятельности организации. Поскольку руководитель обычно комплектует штат подчиненных по своему образу и подобию, окружая себя сильными людьми, или наоборот посредственностями, правильный выбор самих руководителей, способных не выполнять работу подчиненных, а «каждого подчиненного поместить на подобающее место», становится важнейшей задачей.*

*Другой сторонник социального подхода к управлению Н.А. Витке (даты жизни неизвестны) в своей социально-трудовой концепции управления производством четко разграничил управление вещами и людьми и сконцентрировался на последнем. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации («управление состоит в целесообразном сочетании людских воль»).*

*По мнению Витке, управление представляет собой единый целостный процесс, чьи элементы соединяются с помощью административной функции, учение о которой стало краеугольным камнем его концепции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов по сравнению с техническими, тем более важную роль административная функция играет. Причем, значение этой функции и ее носителей администраторов — «строителей людских отношений» — с развитием производства, как он считает, увеличивается.*

*Существо административной работы в соответствии с концепцией Витке состояло в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах — «духа улья», чего ни идеальная организация технологического процесса, ни регламентация служебных функций, ни своевременное их регулирование обеспечить не могли.*

*Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям — носителям административной функции. Среди них: умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль, но при этом «не мнить себя техническим всезнайкой и не распылять себя на мелочи техники».*

*Наконец, еще одной важной вехой в развитии социального подхода к управлению можно считать теорию административной емкости, выдвинутую в работах Ф.Р. Дунаевского (1887—1960). Под административной емкостью Дунаевский понимал способность управляющих одновременно руководить определенным количеством подчиненных вне зависимости от их личных качеств, что на современном управленческом языке принято называть диапазоном, нормой.*

*Дунаевский считал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов, связанное с необходимостью компенсировать превышение «административной емкости» центра. В связи с этим возникает огромная иерархия, каждая ступень которой последовательно расширяет «административную емкость» вышестоящей, что в конечном итоге ведет к бюрократизации. Таким образом, он заметил проблему нарастания информационного барьера в управлении и сформулировал пути ее решения.*

*По мнению Дунаевского, трудности могут быть преодолены или на основе тщательного подбора и подготовки персонала, внедрения новых методов планирования и т.п. , или расширения границ «административной емкости» с помощью техники, то есть передачи машинам всей вспомогательной, механической работы.*

**Тесты и проблемные задачи для самопроверки:**

**1.** Трудовыми установками (по А.К. Гастеву) являются:

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

2)стандарты на выполнение отдельных работ, операций;

3)нормы времени на выполнение работ, операций.

**2.** Теория социалистической рационализации (О.А. Ерманского) базируется на принципе:

1) оптимума;

2) положительного подбора;

3) максимума;

**4) организационной суммы;**

5) экономики затрат труда.

**3.** Сущность теории «широкой» базы состоит:

**1) в работе по НОТ – части общехозяйственной деятельности предприятия;**

2) в определении слабых мест на предприятии и постепенном их улучшении.

**4.** Редактором первого советского учебника по организации производства является:

1) Б.Я. Каценбоген;

2) О.И. Непорент;

**3) О.А. Ерманский;**

4) П.М. Керженцев.

**5.** Во главе перестройки системы управления в нашей стране в середине 1980-х гг. стоял:

1) Н.И. Рыжков;

2) А.Г. Аганбегян;

**3) М.С. Горбачев;**

4) Б.Н. Ельцин;

5) С.С. Шаталин.

**6.** Сущность теории «узкой» базы состоит:

1) в работе по НОТ — части общехозяйственной деятельности предприятия;

**2) в определении слабых мест на предприятии и постепенном их улучшении.**

**7.** Назовите, кому из ученых принадлежит названные теории развития управления при социализме:

|  |  |
| --- | --- |
| А. Концепция «трудовых установок» | **С** 1) А.А. Богданову; |
| В. Концепция «всякой организационной деятельности» | **D** 2) О.А. Ерманскому; |
| С. «Всеобщая организационная наука» | **В** 3) П.М. Керженцеву; |
| D.Теория социалистической рационализации | **А** 4) А.К. Гастеву. |

**8.** Дано краткое содержание трех реформ системы управления, осуществленных в стране после 1960 г. Укажите, какой реформе соответствует каждое из них:

|  |  |
| --- | --- |
| А. Улучшение планирования и усиления воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы | **C** 1) реформе системы управления экономикой 1965 г.; |
| В. Разгосударствление собственности, образование новых рыночных структур управления, государственное регулирование рыночных отношений | **A** 2) экономической реформе 1979 г.; |
| С. Улучшение управления промышленностью, совершенствование планирования и усиление экономического стимулирования | **B** 3) перестройке системы управления на основе регулируемых рыночных отношений (с 1991 г.). |

**9.** Отнесите основные позиции по принадлежности к каждой платформе, сформировавшей в процессе дискуссии по проблемам развития НОТ и управления в СССР:

|  |  |
| --- | --- |
| В. Платформа ЦИТ (А.К. Гастев) | 2) осуществление работы по НОТ через институты по НОТ и администрацию предприятий и учреждений;  4) использование теории «узкой» базы;  6) сосредоточение на практической и исследовательской работе;  8) игнорирование разногласий по теоретическим проблемам НОТ |
| А. Платформа группы «Семнадцати» (П.М. Керженцев) | 1) проработка теории НОТ;  5) вовлечение трудящихся масс в работу по НОТ;  3) борьба с ошибочными взглядами;  7) использование теории «широкой» базы; |