

**Становление и развитие  
менеджмента.  
Теоретические основы  
управления.**

- **Вопросы:**

- 1. Управление и экономика как сферы деятельности и как научные дисциплины. Экономические основы менеджмента.
- 2. Этапы развития экономики и эволюция управленческой мысли. Предпосылки возникновения менеджмента.
- 3. Факторы эволюции менеджмента. Менеджмент в микро – и макроэкономике.

**Управление, прежде чем оно оформилось в систематизированную научную дисциплину и профессию, прошло многовековой путь и признано самостоятельной областью деятельности человека только лишь в XX в.**

Стадии	Содержание методов управления	Характеристика
Пионерская, 1820—1990 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает необходимость систематизации опыта управления
Организационная, начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение, нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с персоналом
Интеграционная, начиная с 1930-х гг.	Поведенческие подходы к организации управления	Стремительное развитие техники, рост значения человека



# ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА - РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ:

Теория и практика психологии менеджмента: исторический аспект.

Основные школы теории управления: школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф.Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон); административная школа управления (А.Файоль, Л. Урвик, Э. Реймс, О. Шелдон); школа «человеческих отношений» (Э.Мэйо, М.П. Фоллет); поведенческая школа в управлении (Р.Лайкерт, Д. МакГрегор, А.Маслоу, Ф.Херцберг, Ф.Фидлер); школа «количественных методов в управлении», «процессный», «системный», «ситуационный» подходы в управлении. Современные принципы и тенденции развития теории управления. Основные этапы развития менеджмента в России.

# ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА - РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

4 основных подхода в развитии теории управления

Школы  
управления

Процессы  
и  
подход

Системн  
ый  
подход

Ситуаци  
онный  
подход

# Школы науки управления:

- Классическая школа научного управления
- Административная школа
- Бюрократическая теория организаций
- Школа «человеческих отношений»
- Поведенческая школа
- Школа количественных методов в управлении

# Классическая школа научного управления (США) 1885 - 1920

**Представители:** Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон

**Суть направления:**

**Отделение управленческих функций от исполнительских.** Общая цель – повышение производительности труда. Достижение данной цели возможно с помощью:

- 1) Изучения исполнительского труда (изучались операции, условия, режим работы) – результаты исследований переносились в практику –
- 2) Рационализации рабочих движений, введения понятие «норма труда»
- 3) Внедрения системы контроля
- 4) Внедрения системы стимулирования и регламентации трудового процесса (отмена «уравниловки», сдельная оплата труда)
- 5) Определения оптимальной системы управления всей организацией

**Принципы:**

- 1) Научный подход к выполнению каждого элемента работы
- 2) Научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих
- 3) Кооперация с рабочими
- 4) Разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими

# Административная школа (Европа) 1920 - 1950

**Представители:** А. Файоль, Л. Урвик, Д. Мунк, Э. Реймс, О. Шелдон, Л. Аллен

**Суть направления:**

**Расширение и углубление школы управления. Распространение управленческих идей с производственной сферы на административную.**

**Цель** – разработка универсальных управленческих принципов. Достижение данной цели осуществлялось двумя путями:

## **1. Выделение и описание управленческих функций:**

А. Файоль первый выделил 5 базовых управленческих функций: 1) предсказание и планирование; 2) организация; 3) распоряжения; 4) координация; 5) контроль.

## **2. Выделение и описание самих управленческих принципов:**

**Принципы:**

- **Структурные** (разделение труда, полномочия и ответственность, единоначалие, централизация, скалярная цепь)
- **Процессуальные** (дисциплина, единство команд направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, справедливость, корпоративный дух)
- **Результативные** (порядок, стабильность должностей личного состава, инициатива)



# **Бюрократическая теория организаций**

## **М. Вебера (Европа) 1885 - 1920**

**Представитель:** Макс Вебер

**Суть направления:**

**Бюрократия – «идеальный тип» организации, обеспечивающий наибольшую эффективность и предсказуемость членов организации**

**Характеристики идеальной бюрократии:**

1. Разделение труда и специализация
2. Четко определенная иерархия власти
3. Высокая формализация
4. Внеличный характер
5. Кадровые решения, основанные на достоинствах
6. Планирование карьеры
7. Четкое разделение организационной и личной жизни членов организации
8. Дисциплина

# **Школа «человеческих отношений» 1930 - 1950**

**Представители:** Э. Мэйо, М.П. Фоллет

**Суть направления:**

**Новые организационные отношения должны строиться с учетом социальных и психологических аспектов трудовой деятельности**

**Основные положения:**

1. Человек – существо социальное
2. Жесткие формальные рамки классической организации не совместимы с природой человека
3. Ответственность за решение проблем индивида в организации лежит на менеджменте

## **Поведенческая школа 1950 – по настоящее время**

**Представители:** Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, К. Аржирис, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Блейк, Д. Моутон, Ф. Фидлер

**Суть направления:**

**Использование поведенческих наук к управлению и формированию организаций таким образом, чтобы каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом**

**Цель – повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора**

# Школа «количественных методов в управлении» 1950 – по настоящее время

## Суть направления:

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

# Процессный подход

## 1950 – по настоящее время

**Суть:** основные и универсальные функции управления органически взаимосвязаны и образуют в своей совокупности единый процесс управления

Таким образом, процесс управления понимается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций

**Основное положение:** решающая роль отводится целостности, скоординированности, внутренней логике процесса управления.

Варианты подхода связаны с тем, какие именно управленческие функции следует считать главными и универсальными.

Первую попытку определения важнейших принципов предпринял А Файоль - 5 базовых управленческих функций: 1) предсказание и планирование; 2) организация; 3) распоряжения; 4) координация; 5) контроль.

В дальнейшем этот список был значительно расширен и уточнен. В него вошли такие управленческие функции, как: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распоряительство, руководство, мотивирование, коммуникация, координация, исследование, контроль, оценка, принятие решения, коррекция, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями

Все разнообразие может быть сгруппировано в 4 базовые категории и две связующие функции:

- Планирование
- Организация
- Мотивирование
- Контроль
- Принятие решения
- Коммуникация

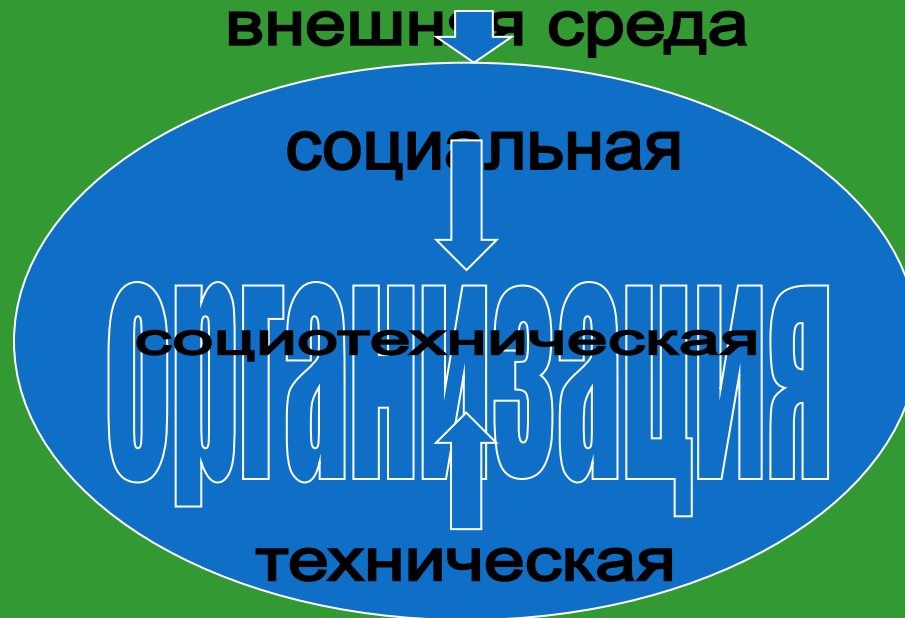
# Системный подход

## 1950 – по настоящее время

**Суть:** организация – социотехническая система, включающая четыре элемента

**Задача руководителя** – учитывать системную логику предприятия:

- Видеть всю организацию в целом
- Помнить, что частное управленческое воздействие на отдельный компонент системы организации приводит к многочисленным, непредсказуемым последствиям.



## **Ситуационный подход конец 1960-х – по настоящее время**

**Суть:** Организация – открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой (информационном, энергетическом, материальном). Она имеет свои «входы» и «выходы», активно приспосабливается к своей внешней и внутренней среде. Отсюда, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать **вне ее** – в той **ситуации**, в которой она реально функционирует.

**Ключевое в этом подходе – понятие ситуации**

**Ситуация – конкретная система обстоятельств и условий, наиболее сильно влияющих на организацию в данное время**

**Руководитель должен – для достижения целей организации использовать оптимальные приемы и способы, определяемые ситуацией управления**



**Важнейший вклад – не существует в принципе лучшего способа управления. Эффективность любого способа относительна и определяется ситуацией управления**

# Современное состояние теории управления:

Основные тенденции современного этапа развития теории управления:

1. Высокая значимость материальной, технологической базе организации в плане управления ею (компьютеризация)
2. Демократизация управления – будущее за партисипативным управлением
3. Интернационализация менеджмента и бизнеса (кросскультурный перенос принципов и форм управления, учет национальных менталитетов в сфере управления)



# Современное состояние теории управления:

На сегодняшний день сформировалась **новая парадигма управления**. Ключевые черты:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ. На первый план – **гибкость и адаптация к постоянным изменениям внешней среды**.
2. Контроль за универсальными переменными такой системы, как организация, составляет основу эффективного управления.
3. Доминирование ситуационного подхода – вся организация внутри предприятия есть ничто иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.
4. Ответственность менеджмента как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организациях.

# Современное состояние теории управления

## Принципы управления (90-е годы XX в.):

1. Лояльность к работающим
2. Ответственность менеджмента
3. Вертикальные и горизонтальные коммуникации, пронизывающие всю организацию
4. Организационная культура
5. Долевое участие каждого работающего в общем результате
6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
7. Применение методов мотивации, повышающих удовлетворенность сотрудников работой.
8. Непосредственное участие в работе групп на всех этапах
9. Умение слушать у менеджера
10. Этика бизнеса
11. Честность и доверие к людям
12. Опора на фундаментальные основы менеджмента
13. Перспективное и целостное видение организации
14. Качество личной работы и постоянное ее совершенствование.

# Этапы развития менеджмента в России:

1. 1917 – 1927 – активное перенимание опыта «классического менеджмента» (возникновение научных центров, развитие психотехники).
2. 1927 – 1953 – жесткое авторитарное управление, основанное на авторитете, власти, страхе.
3. 1970 – 1990 «Инженерный», технократический подход к управлению.
4. С 1990 – по настоящее время – бурное развитие менеджмента:
  - Ассимиляция зарубежной науки управления;
  - Адаптация достижения науки в российскую практику управления

# Сущность менеджмента

Английское слово «**management**» (управление) берет свое начало от корня латинского слова «**manus**» (рука).

**МЕНЕДЖМЕНТ – УПРАВЛЕНИЕ**

**Менеджер – управляющий,  
специалист по управлению, который  
определяет:**

- ***что и когда*** делать
- ***кто и как*** будет делать
- ***разрабатывает планы, рабочие процедуры***
- ***осуществляет контроль.***

# Требования к менеджеру (рис.1)

Способность заниматься подлинно  
предпринимательской деятельностью

Готовность к риску

Образование

Искренность,  
оптимизм

Умение обучать и отбирать кадры

Уважение к клиенту

Желание заниматься  
предпринимательской деятельностью

Способность к  
коллективной  
работе

Умение управлять людьми и организовывать их деятельность на решение общей задачи

Трезвая оценка своих сил и возможностей

Знание законов и условий функционирования частного бизнеса

Уважение к личности, этичность

Приверженность к исследованиям, новаторство

## **4 определения термина «менеджмент» (по Оксфордскому словарю английского языка) :**

- – способ, манера общения с людьми;
- – власть и искусство управления;
- – особого рода умение и административные навыки;
- – орган управления, административная единица.

**Менеджмент** - процесс руководства отдельным работником, организацией в целом.

**Субъект** данного процесса – менеджер.



# Цели и задачи менеджмента

Конечная цель менеджмента – обеспечение прибыльности предприятия, эффективное использование кадрового потенциала, постоянное преодоление риска при работе на внутреннем и внешнем рынках

# Задачи менеджмента

Организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей

Разработка стратегии развития предприятия

Обеспечение стабильного положения предприятия на рынке

Повышение квалификации кадров

Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения

Стимулирование работы персонала

Постоянный поиск и освоение новых рынков

Создание атмосферы творческой активности

# Деятельность менеджера и его задачи

*Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия.*

*В структуре любого предприятия можно выделить два вида разделения труда менеджеров – горизонтальное и вертикальное.*

## 3 иерархических уровня менеджмента:

- *высший* – руководитель предприятия, его первые заместители по функциональным областям деятельности;
- *средний* – руководители подразделений, служб и административных органов предприятия (до 60% всей численности менеджеров предприятия);
- *низший* – руководители творческих групп и лабораторий, производственных участков и т.д.

# Характерные черты эффективного менеджмента

- - ориентация на энергичное и быстрое действие;
- - постоянный контакт с потребителем;
- - предоставление людям определенной автономии, поощряющей их предприимчивость;
- - ориентация на человека как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;
- - наличие немногочисленного, но высококвалифицированного штата сотрудников.

Эффективность менеджмента –  
результативность  
управленческой деятельности.

**Показатель эффективности управления:**

$$Эу = П : Зу,$$

где **П** – прибыль организации;

**Зу** – затраты на управление.