

Тема **2.**

Эволюция науки  
управления

«Теории помогают объяснить  
**ПРОШЛОЕ**, которое в свою очередь  
помогает понять **НАСТОЯЩЕЕ** и  
предсказать **БУДУЩЕЕ**, что позволяет  
повлиять на него и навести в нем  
относительный порядок»

Чарльз Хэнди

# Исторические тенденции в развитии менеджмента

- 1.** Практика будит мысль
- 2.** Мысль рождает науку
- 3.** Развитие науки требует изучения истории
- 4.** Знание прошлого воплощается в проекты будущего

Под **управленческой**  
**революцией** будем понимать  
переход от одного качественного  
состояния менеджмента к другому

# Первая управленческая революция

**4-5 тыс. лет назад.**

**Период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке.**

**В Шумере, Египте и Аккаде произошла первая трансформация – превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т.е. менеджеров.**

В результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

# Вторая управленческая революция

**1792—1750** гг. до н.э. Вавилон.

Правление царя Хаммурапи

Кодекс Хаммурапи – первая  
формальная система  
администрирования

Суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения



# Третья управленческая революция

**605—562** гг. до н.э. Вавилон. Царь Навуходоносор II являлся автором системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах.

Выдающийся полководец, он прославился и как талантливый строитель, возведший храм богу Мардуку и знаменитые зиккураты — культовые башни.

Строительная деятельность и разработка технически сложных проектов, эффективные методы управления и контроля качества продукции — характеризуют третью революцию в менеджменте.

Первая революция была религиозно-коммерческой, вторая — светско-административной, третья — производственно-строительной.

# Четвертая управленческая революция

практически совпадает с великой  
индустриальной революцией  
**XVIII—XIX** веков, которая  
стимулировала развитие европейского  
капитализма.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики **XIX** века), и созревала современная система акционерного капитала. Руководитель-собственник (капиталист) постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

# Пятая управленческая революция

Эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей.

С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе

# Школа научного управления 1856-1920

- Фредерик У. Тейлор,
- Френк и Лилиан Гилберт,
- Генри Гант,
- Гарингтон Эмерсон,
- Генри Форд

# Основные теоретические концепции Ф.У. Тейлора изложены в его работах:

- «Сдельная система» **(1895)**
- «Управление фабрикой» **(1903)**
- «Принципы научного управления»  
**(1911)**
- «Показания перед специальной  
комиссией сената» **(1912)**

# Школа научного управления

Цель: создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации

Метод исследования: расчленение процесса физического труда и его организации на составные части и последующий анализ этих частей



# Основные положения концепции

## Ф. Тейлора

- замена эмпирических приемов научным исследованием элементов работы;
- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, усилий, движений и т.п. Измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;
- специализация функций как в производстве, так и в управлении. Каждый рабочий и каждый управленческий работник должен знать, за какую функцию он несет ответственность;

## Основные положения концепции Ф. Тейлора (продолжение)

- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- планирование и подготовка работы;
- разработка точных инструкций каждому работнику, в которых по каждой работе дается описание оптимальных методов их выполнения;
- Оплата по результатам труда. Дополнительная оплата за перевыполнение норм. Личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей;

## Основные положения концепции Ф. Тейлора (продолжение)

- Отделение административной работы от производственной. Менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие - функцию исполнения. Использование вместо линейных функциональных мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
- Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда.

# Две основные задачи менеджмента по Тейлору

- **Обеспечение наибольшего процветания предпринимателя** (получение высоких дивидендов на вложенный капитал, дальнейшее развитие бизнеса)
- **Повышение благосостояния каждого работника** (высокая заработная плата, развитие в каждом работнике того потенциала, который заложен в нем природой)

Классическая (административная) школа  
управления  
**1920-1950**

- Анри Файоль
- Линдалл Урвик, Лютер Гьюлик
- Джеймс Д. Муни, А.К. Рейли
- Макс Вебер
- Альфред П. Слоун

Цель: создание универсальных принципов  
управления

# Управление включает шесть основных групп операций:

- **техническую и технологическую (производство , изготовление, переработка);**
- **коммерческую (закупка, продажа, обмен);**
- **финансовую (привлечение капитала и эффективное управление им);**

- охранную (охрана собственности и физических лиц);
- учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
- административную (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль).

Файоль разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием



# 14 принципов управления Анри Файоля

- 1.** Разделение труда
- 2.** Полномочия и ответственность
- 3.** Дисциплина
- 4.** Единоначалие
- 5.** Единство направления (дирекции)
- 6.** Подчиненность личных  
(индивидуальных) интересов общим
- 7.** Вознаграждение персонала

14 принципов управления Анри Файоля  
(продолжение)

- 8.** Централизация
- 9.** Скалярная цепь (иерархия)
- 10.** Порядок
- 11.** Справедливость
- 12.** Стабильность рабочего места для персонала
- 13.** Инициатива
- 14.** Корпоративный дух

# Школа человеческих отношений

**1930-1960**

## Поведенческие науки (Бихевиоризм)

- Мэри Паркер Фоллет (**1868-1933**)
- Элтон Мэйо (**1880-1949**)
- Честер Барнард (**1886-1961**)
- Абрахам Маслоу (**1908-1970**)
- Фредерик Герцберг
- Девид Макклелланд
- Клейтон Альдерфер и др.

# Школа человеческих отношений

Идея: решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы.

Предметом специального исследования школы становятся чувства рабочего, его поведение, настроение, убеждения и т.д.

## Основные научные открытия ШЧО

- все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих отношений», с учетом «социального» и «психологического» факторов
- Важность взаимоотношений между рабочими и руководителями; признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе

## Основные научные открытия ШЧО

- Повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата («хоторнский эффект»).

В практической деятельности нужно учитывать то обстоятельство, что условия во время проведения эксперимента и в действительной жизни практически не совпадают

# Концепция рациональной бюрократии

М. Вебера

Бюрократия – система, управляемая  
не на основе личных оценок, а в  
соответствии с точным следованием  
индивидов определенным правилам и  
процедурам

# Характеристики бюрократического менеджмента

- Правила и предписания
- Беспристрастность
- Разделение труда
- Иерархическая структура
- Структура полномочий
- Рациональность



"Количественная школа" или

"наука управления"

50-60 гг. XX века

Л. Бергаланфи, С. Бир,

А. Гольдбергер, Д. Форестер,

Р. Люс, Л. Клейн

В.К. Дмитриев, Г.А. Фельдман

Л.В. Канторович, В.В. Новожилов, В.С.  
Немчинов

## Два основных направления:

- 1.** Рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного и процессного подходов
- 2.** Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ

- **70-80 гг. XX века:** Ситуационный подход к управлению, стратегическое планирование
- **80-е годы XX века:** Появление концепции «Организационная культура»
- **90-е годы XX века—настоящее время:**
  - Всеобщее(тотальное) управление качеством (**TQM**)
  - Демократизация управления (участие работников в прибылях, в собственности, в управлении)
  - Глобализация – усиление международного характера управления

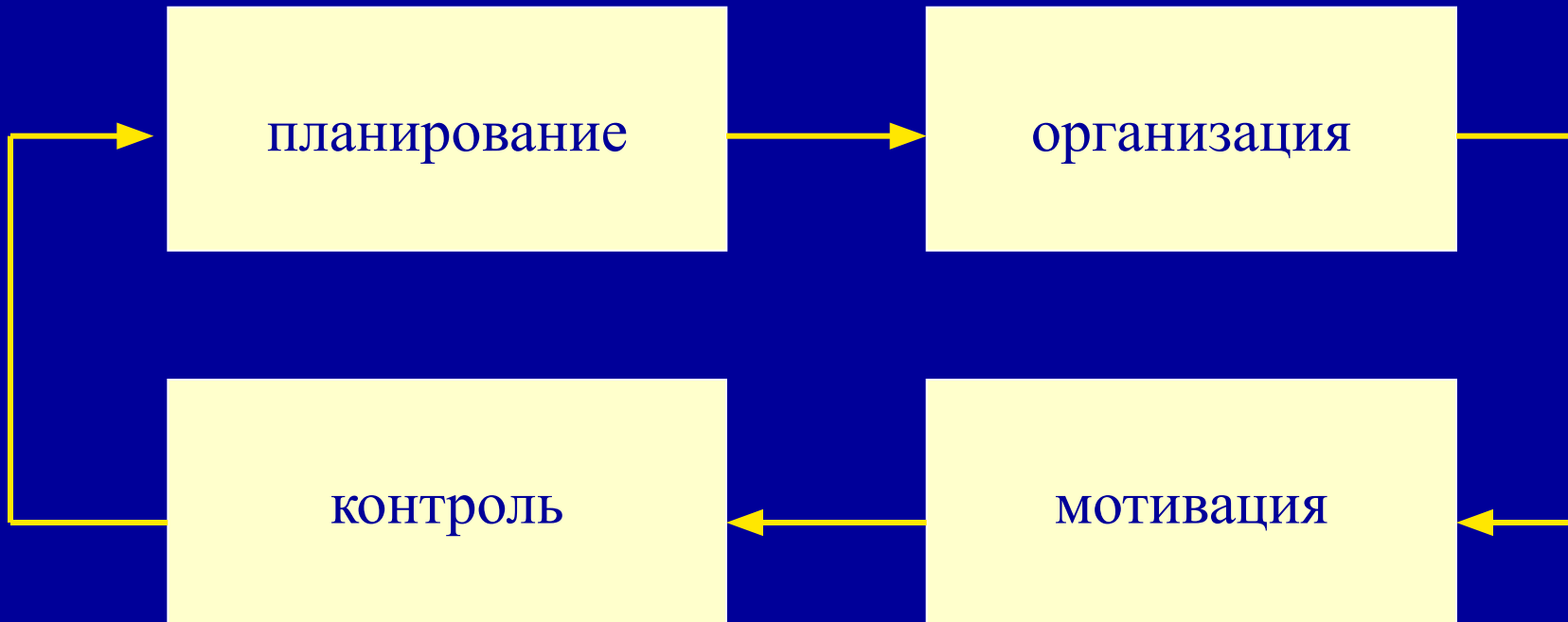
# Научные подходы к управлению

# Процессный подход к управлению

Управление – это процесс, серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых – тоже процесс.

Эти действия называют управленческими функциями

# ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



Связующие процессы:

коммуникация

принятие решений

**Система** – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

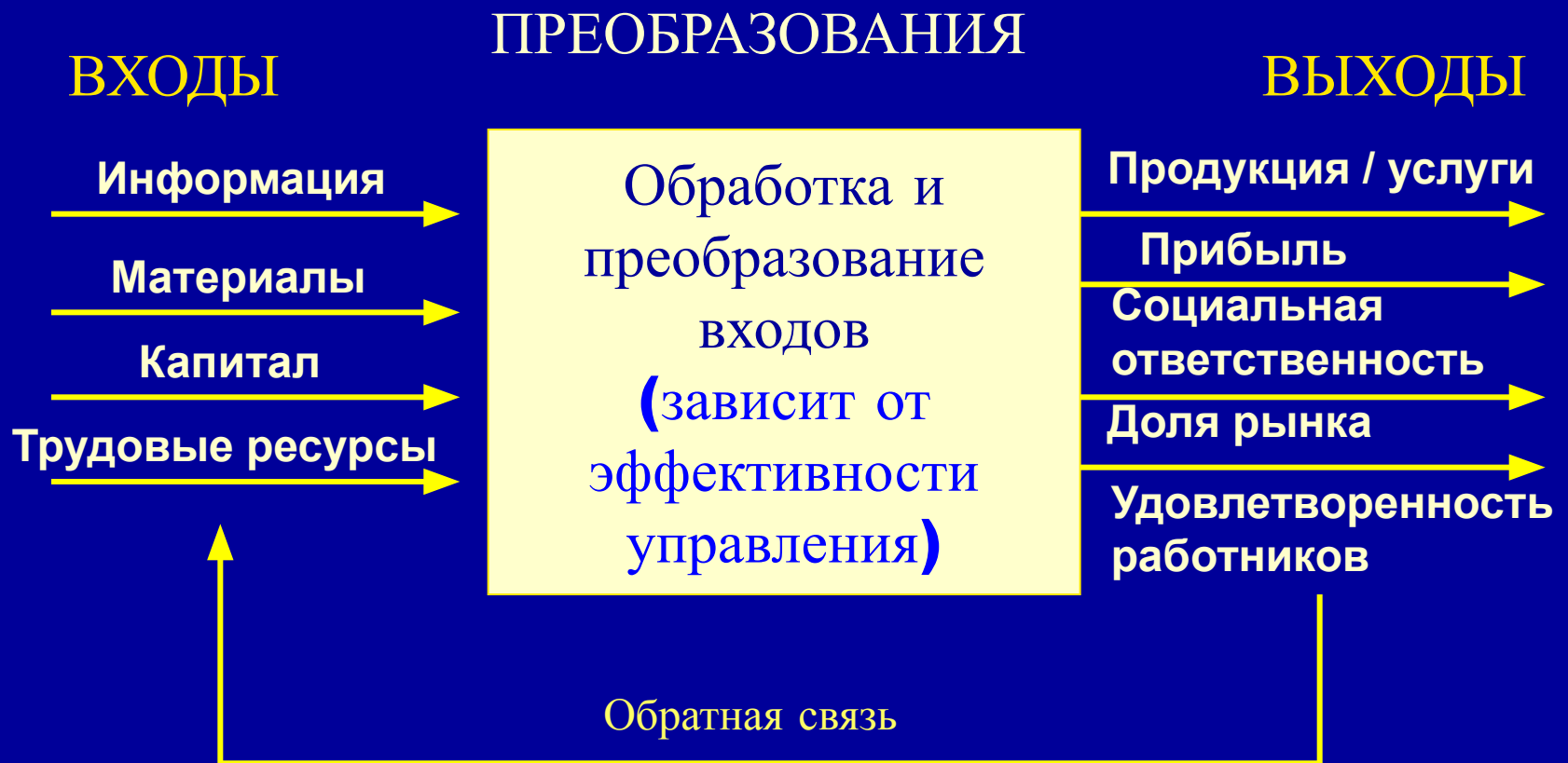
**Подсистемы** – отдельные, но  
взаимосвязанные части, которые  
образуют систему в целом



**Закрытые системы** могут  
существовать хотя бы какой-то  
промежуток времени  
самостоятельно, без  
взаимодействия с окружающей  
средой

**Открытая система –**  
система, устойчиво  
функционирующая только при  
условии взаимодействия с  
внешней средой

# Системный подход к управлению



# Ситуационный подход к управлению

- Дж. Вудворд
- Т. Бернс
- Дж. Сталкер
- П. Лоуренс
- Дж. Лорш
- Т. Питерс и Р. Уотермен

Ситуация - это конкретный набор  
внутренних и внешних факторов,  
которые сильно влияют на  
организацию в данное конкретное  
время

## Методология ситуационного подхода

- 1.** Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления
- 2.** Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия применения данной методики
- 3.** Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию
- 4.** Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями

Развитие менеджмента  
в России

# Первый этап 1917-1937

А.А. Богданов, А.К. Гастев,

О.А. Ерманский, П.М. Керженцев,

Н.А. Амосов.

- Длительное время всячески игнорировалась необходимость привлечения к управлению наиболее квалифицированных работников и особенно интеллигенции.
- Наука управления в России начала развиваться после создания Центрального института труда и Промышленной академии, где обучались руководящие работники, не имеющие высшего образования.



# 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.

О.А. Ерманский

Внес значительный вклад в  
создание теории социалистической  
рационализации

# П.М. Керженцев

Распространил понимание научной  
организации труда на все сферы  
человеческой деятельности

## Второй этап 1937-1941 гг.

- Прделана 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.
- Положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления.
- Введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

## Третий этап 1941-1945 гг.

- 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.

## Четвертый этап 1946-1965 гг.

- Возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством.
- С **1957** г. осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов.
- Появилась экономическая кибернетика (А.И. Берг и В.М. Глушков)

## Пятый этап 1965-1986 гг.

- Впервые за всю историю страны вводится новый механизм управления и мотивации предприятий и работников в зависимости от конечных результатов труда и хозяйственного расчета.
- Создаются фонды экономического стимулирования (фонд развития производства, фонд социально-культурных мероприятий, жилищного строительства и материального поощрения).

## Шестой этап 1986-1991 гг.

- «Перестройка» и зарождение нового экономического механизма управления, в разработке которого приняли участие видные советские ученые А. Г. Аганбегян, Г. А. Ясин, О. Т. Богомолов и др.
- Переход к самоуправлению и демократизации всех сторон жизни производственного коллектива при сохранении централизованного управления.



## Седьмой этап 1991-1996 гг.

- Резкий переход к рыночным отношениям.  
Децентрализация системы управления в соответствии с появлением предприятий различных организационно-правовых форм собственности в процессе приватизации.
- Недостаточно продуманный переход к рыночным отношениям не сделал механизм управления эффективным и привел к негативным явлениям (резкий спад объемов производства, безработица, неплатежеспособность предприятий, разрыв экономических связей, низкий уровень мотивации).

К концу **90-х** гг. появляются  
признаки цивилизованного  
рынка

<u>Объект сравнения</u>	<u>США</u>	<u>Япония</u>	<u>Россия</u>
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические	Тактические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое	Четкое
Специализация работников	Узкая	Широкая	Узкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Коллективная
Приверженность работника	К профессии	К фирме	К профессии
Оценка и карьерный рост	Быстрый	Медленный	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер-сильная личность	Координатор-мозговой центр	Лидер-сильная личность
Способ контроля	По индивид. показателям	По коллектив. показателям	По коллектив. показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Неформальное	Формальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения	Возраст, стаж, коллективные достижения
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая
Оплата труда	По индивид. результатам	По коллект. результатам, от возраста и стажа	По коллективным результатам
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие
Найм на работу	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный

# Литература

- **65.05/С 302**

**Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие. М., 1999 (2000)**

- **65.9(2)/Д 84**

**Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. Пособие. М., 2000 (2002, 2003)**

Спасибо за внимание!

