

# **1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ**

## ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### МЕНЕДЖМЕНТ:

- 1) особый вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов;
- 2) управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата;
- 3) совокупность лиц, идентифицируемых с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления;
- 4) феномен, интегрирующий в себе управленческую деятельность, кадровую политику, состояние всей управленческой инфраструктуры в различных масштабах;
- 5) синоним управления предприятием.

**Менеджмент** отождествляется с людьми и является атрибутом исключительно **социальных систем** и их разновидностей (социально-технических, социально-экономических).

## МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Менеджмент** – это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий – функций управления.

Впервые состав **управленческих функций** был предложен А. Файолем: «Управлять – это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

В современной специальной литературе рассматривается **множество функций менеджмента**, например: прогнозирование, целеполагание, планирование, организовывание деятельности, мотивирование персонала, контроль, учет и анализ.

**Методы и техники** реализации специфических функций менеджмента лежат в основе профессиональной деятельности любого менеджера.

# УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО МЕНЕДЖЕРЫ

## МЕНЕДЖЕР:

– специалист по управлению производством и обращением товаров, наемный управляющий; менеджер организует работу на фирме, руководит производственной деятельностью групп сотрудников фирмы; является должностным лицом фирмы, компании, в которой он работает, и входит в средний и высший руководящий состав фирм.

– наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.

1. **Роль принимающего решения.** Менеджеры несут ответственность за такие области принятия решений, как выбор стратегии развития, распределения ресурсов, осуществление оперативной деятельности.

2. **Информационная роль.** Деятельность менеджера неразрывно связана со сбором и анализом информации. Современная ситуация характеризуется недостатком информации в условиях ее избытка. Способность менеджера использовать современные информационные технологии, средства коммуникации, а также четко формулировать и доводить информацию до исполнителей являются необходимым условием успеха.

3. **Межличностные роли.** Менеджер формирует отношения внутри и вне организации. Он должен быть лидером. Менеджер должен обладать такими личностными характеристиками, как высокое чувство долга и преданностью делу; честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам; умение выражать свои мысли и убеждать; уважительное отношение к персоналу; способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и др.

## СФЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент как наука и искусство управления существует *в трех сферах человеческого общества:*

- политической (необходимость установления и поддержания порядка в группах);
- экономической (необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов);
- оборонительной (защита от врагов и диких зверей).

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ПЕРИОДЫ В РАЗВИТИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

***I период*** – древний период (9-7 тыс. лет до н.э. – XVIII в.) – накопления эмпирического опыта об управлении.

***II период*** – индустриальный период (1776–1856 гг.) – создание теоретических предпосылок для развития представлений об управлении.

***III период*** – период систематизации (1856–1960 гг.) – интенсивное развитие науки об управлении, формирование новых направлений, школ и течений.

***IV период*** – информационный период (1960 г. по настоящее время) – использование математического аппарата и информационных систем в управлении.

## I ПЕРИОД – ДРЕВНИЙ ПЕРИОД

1. **Первобытнообщинный строй.** Проявление зачаточных форм упорядочения и организации совместного труда. Управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Руководящее начало все видов деятельности – старейшины и вожди родов и племен.

2. **Древний Египет.** Формирование государственного управленческого аппарата и его обслуживающей прослойки (чиновники-писцы). Превращение касты священников в касту религиозных функционеров (менеджеров). Появление нового типа деловых людей (заведование сбором налогов, управление казной, имуществом).

3. **Вавилонский правитель Хаммурапи.** (1792–1750 гг. до н.э.). Подчинил Месопотамию и Ассирию; создал для управления ими мощную административно-управленческую систему; создал свод законов управления различными сферами жизни общества.



## I ПЕРИОД – ДРЕВНИЙ ПЕРИОД

4. **Сократ** (470–399 гг. до н.э.). Дал характеристику управления как особой сферы деятельности: проанализировал и выделил различные формы управления; провозгласил принцип универсальности управления.

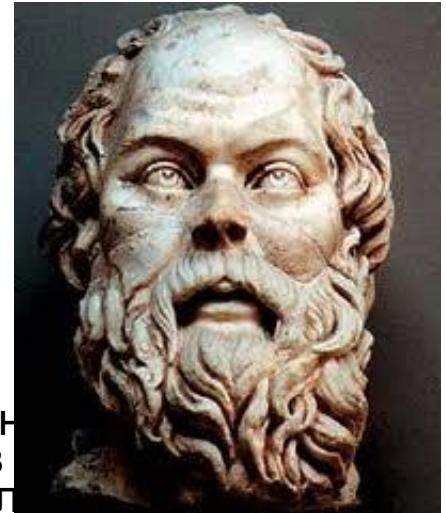
### Основные идеи:

– предпринимал попытку сформулировать идеально разумную сущность государства; в практической политике был направлен на утверждение принципа компетентности в полисном управлении;

– первый в истории европейской политической мысли сформулировал концепцию договорных отношений между государством и его членами, его гражданами;

– властвование, по Сократу, является не удовольствием, но его цель не в удовлетворении личных прихотей и капризов, а в достижении блага для всего полиса (и лишь в меру своих услуг иной политик вправе рассчитывать на почести от государства.);

– не соглашался с тем, что искусство государственного управления дается человеку само собой (*Всякий человек должен учиться и упражняться в том, в чем он хочет достигнуть успехов*).



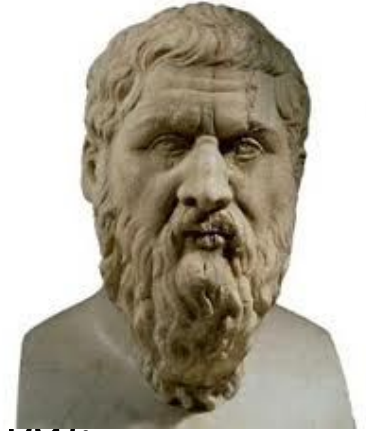
5. **Платон** (429–348 гг. до н.э.).

### **Основные идеи:**

– управление – это «наука о питании людей»  
(подчеркивается важнейшее значение управления в обеспечении материального существования общес. жизни).

– управлять страной должны законы; в силу абстрактности законов осуществлять надзор за их исполнением должен политик, владеющий искусством управления.

– суть управленческой деятельности заключается в преломлении догматических законов к реально складывающейся ситуации.



## I ПЕРИОД – ДРЕВНИЙ ПЕРИОД

**Платон** выделяет **7 типов государства**: идеальное «государство будущего», которого пока не существует и в котором отпадает необходимость в государственной власти и законах, и шесть типов ныне существующих государств:

- **монархия** – справедливая власть одного человека;
- **тирания** – несправедливая власть одного человека;
- **аристократия** – справедливая власть меньшинства;
- **олигархия** – несправедливая власть меньшинства;
- **демократия** – справедливая власть большинства;
- **тимократия** – несправедливая власть большинства, власть военных вождей, армии.

**Вклад Платона в развитие представлений об управлении:**

- предложил классификацию форм государственного управления;
- предпринял попытку разграничить функции органов управления;
- зарождаются идеи о стилях управления и размышления о самом «современном» сейчас ситуационном подходе в управлении.

6. **Македонский Александр** (356–323 гг. до н.э.). Развил теории и практику управления войсками.

7. **Древний Рим** (243–316 гг. до н.э.). Серьезные успехи в области менеджмента. Выделяются две основные системы управления: система территориального управления (Диоклетиан) и административная иерархия Римской католической церкви. .

## I ПЕРИОД – ДРЕВНИЙ ПЕРИОД

6. **Македонский Александр** (356–323 гг. до н.э.).

### **Предпосылки успешности в управлении:**

- отец – один из наиболее успешных государственных деятелей прошлого;
- ученик Аристотеля (высокий индекс мысли);
- основной принцип в управлении: для того, чтобы управлять и располагать к себе людей необходимо стать для них примером подражания и предметом восхищения.

### **Вклад в развитие управленческой мысли:**

- неоднократно демонстрировал образцы блестящих управленческих решений; некоторые из его управленческих находок и нововведений дошли и до нашего времени (например, впервые ввел в практику управления штаб и очертил штабные функции, наряду с традиционными линейными)
- развил теории и практику управления войсками.



## I ПЕРИОД – ДРЕВНИЙ ПЕРИОД

7. **Древний Рим** (243–316 гг. до н.э.). Серьезные успехи в области менеджмента. Выделяются две основные системы управления: система территориального управления (Диоклетиан) и административная иерархия Римской католической церкви. .

## II ПЕРИОД – ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПЕРИОД

### 1. Смит Адам –

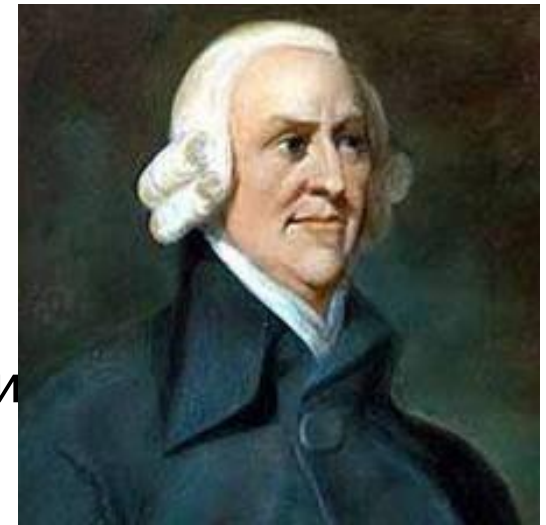
представитель классической политической экономики, специалист в области управления.

**Идеи, важные с точки зрения развития управления:**

– необходимость установления и закрепления прямой зависимости между мерой труда работника и вознаграждением за его труд;

– разделение труда по операциям; это позволяет ускорить темпы производства за счет того, что каждый делает то, что умеет лучше всего;

– имеются представления о государственном управлении; сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.



## II ПЕРИОД – ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПЕРИОД

2. **Оуэн Роберт** – представитель утопического социализма в Англии

**Вклад в развитии представлений об управлении:**

- повлиял на формирование многих современных научных направлений и школ менеджмента;
- разработал идеи: гуманизация управления производством, улучшение условий труда и быта рабочих.

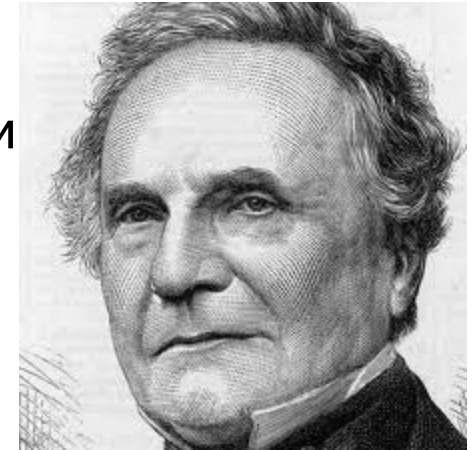
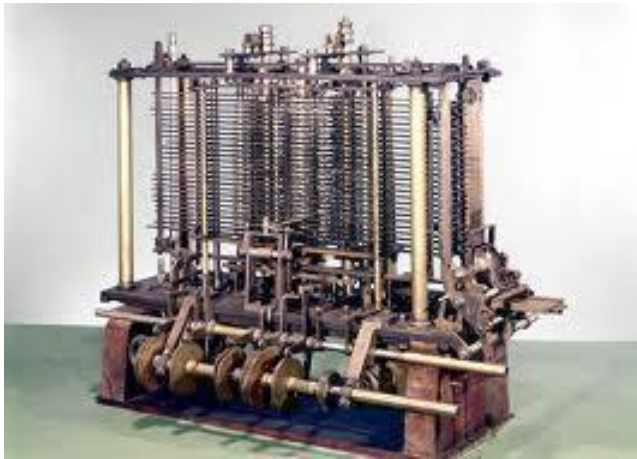
**Р. Оуэн предлагал:**

- 10-часовой рабочий день для взрослых;
- отмену использования детского труда, т.е. тех, кому нет 18;
- организовать школы для детей рабочих;
- отмену системы штрафов (они были очень распространены в то время).



## II ПЕРИОД – ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПЕРИОД

### 3. **Баббидж Чарльз** – основоположник создания и использования вычислительной техни



Разработал проект «вычислительной машины» (прообраз современной цифровой вычислительной техники), с помощью которой управленческие решения стали приниматься более оперативно.



### III ПЕРИОД – ПЕРИОД СИСТЕМАТИЗАЦИИ

**Характерные черты периода:** формирование новых направлений, школ, течений, совершенствование научного аппарата. **Зарождение менеджмента** как научного направления.

1. **Возникновение фабрик:** необходимость обеспечения работой больших групп людей; невозможность владельцев наблюдать за деятельностью всех работников; обучение лучших работников (первые менеджеры) для представления интересов владельца на рабочих местах.

2. **Трансформация собственности:** вместо руководителя-капиталиста (собственника) появляется несколько наемных менеджеров – профессионалов.

3. **Менеджмент как наука:** управление требует специальных знаний; использование научных методов, принципов, инструментов и техники управления.

4. **Отделение управления от капитала:** каждый менеджер работает в рамках функциональной структуры (следит за выполнением соответствующих функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля).

5. **Зарождение современного менеджмента:** понимание того, что управленческие функции не менее важны, чем производственные.

## IV ПЕРИОД – ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПЕРИОД

1. **Новые концепции управления:** опираются на использование математического аппарата; интеграция математического анализа и субъективных решений менеджера.

2. **Формализация управленческих процедур:** появление новых структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.); новые элементы внутрифирменного планирования (имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение многоцелевых управленческих решений).

3. **Системные методы анализа:** применение общей теории систем для решения управленческих задач; понимание организации как совокупности взаимосвязанных элементов (люди, структура, задачи, технология, ресурсы).

4. **Теория непредвиденных ситуаций** (на базе системного подхода): каждая ситуация, в которой находится менеджер, может быть сходной с другими ситуациями, но обладать уникальными свойствами; поэтому задача менеджера – проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

## IV ПЕРИОД – ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПЕРИОД (продолжение)

5. **Теория открытой системы** (1970-е гг.): организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к многообразной внутренней среде; организация не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне, и приспосабливается к изменениям во внешней среде.

6. **Общая теория систем**: любая формальная организация имеет систему функционализации (различные формы структурного деления); систему результативных и эффективных стимулов; систему власти; систему логического принятия решений.

7. **Ситуационный подход**: формы, методы, системы и стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации; пригодность различных методов управления определяется ситуацией; возможность понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в сложившейся ситуации.

## ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Представители школы:** М. Болтон, Дж. Уайт, Ф. Тейлор, Ф. и Л. Джилберты, Г. Эмерсон и др.

**Основная идея школы:** производительность (результативность) труда можно увеличивать, используя не только технический аспект (совершенствование техники производства), но и побуждающий эффективно трудиться мотив (материальная заинтересованность в высоких результатах труда).

## ПРЕДПОСЫЛКИ ПОЯВЛЕНИЯ ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- доминирование представлений о менеджменте как искусстве (не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности);
- попытки выделить черты характера и навыки, свойственные всем преуспевающим менеджерам;
- проведение исследований, в которых установлено, что черты характера не могут иметь первостепенного значения в менеджменте;
- обоснование важности научного подхода в менеджменте.

## ФРЕДЕРИК ТЕЙЛОР О НАУЧНОМ ПОДХОДЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ



1. **Предмет исследования Ф. Тейлора** – эффективность деятельности организации, а не эффективность человека.

2. **Основные работы:** «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.).

3. **Что предлагал:**

– разработал ряд методов организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда;

– основная роль в управлении производством должна быть отведена инструкциям, которые вырабатывались на основе изучения операций работников;

– стандарты и нормы позволяют объективно оценивать вклад каждого работника в производство и по достоинству оценивать труд каждого из них.

## ФРЕДЕРИК ТЕЙЛОР О НАУЧНОМ ПОДХОДЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

4. **Принципы управления по Ф. Тейлору:** «если я могу на научной основе отобрать людей, подготовить их, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, то я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой».

5. **Вклад Ф. Тейлора в развитие школы:**

- разработал методологические основы нормирования труда;
- стандартизировал рабочие операции;
- внедрил в практику научные подходы к подбору, расстановке и стимулированию труда рабочих.

*(Слабое место в концепции Ф. Тейлора – недостаточно учитывается личность работника)*

# ДАЛЬНЕЙШЕЕ СТАНОВЛЕНИЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. **Френк и Лилиан Джилбреты:** провели исследование в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места.

## Основные идеи:

– эффективность труда должна обеспечиваться снижением числа излишних движений и снижением усталости путем улучшения всех факторов производственной среды;

– рассматривали понятия «избыточная» и «необходимая» усталость («избыточная» усталость (вызванная подъемом и переноской тяжестей) может быть практически сведена на нет путем рациональной организации рабочего места; «необходимая» усталость может быть минимизирована благодаря внедрению передовых методов производства и обеспечению потребных для отдыха перерывов в работе);

– в качестве средств снижения усталости предлагали сокращение продолжительности рабочего дня и введение оплачиваемых отпусков.





## ДАЛЬНЕЙШЕЕ СТАНОВЛЕНИЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### Лилиан Джилбрет:

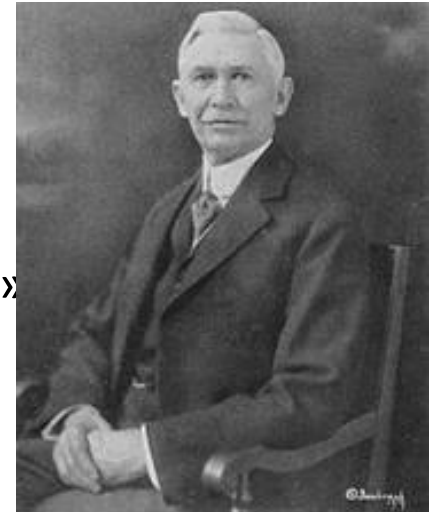
– использовала науку о движении для анализа домашней работы (брошюры «Создатель дома и его работа» и «Менеджмент в домашнем хозяйстве»);

– развивая идеи мужа о реабилитации раненых солдат, Л. Джилбрет использовала методы науки о движении для разработки оборудования и специальных процедур, облегчающих ведение домашнего хозяйства для инвалидов (книга «Нормальная жизнь для инвалидов» в соавторстве с Эдной Йост).

## ДАЛЬНЕЙШЕЕ СТАНОВЛЕНИЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### Гаррингтон Эмерсон:

- разработал модель управления крупной компанией; принципы производительности (книга «Двенадцать принципов производительности»)
- ввел в оборот такие понятия как производительность или эффективность (эффективность (производительность) – понятие, которое означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами);
- поставил и обосновал вопрос о необходимости и целесообразности применения комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.



## ДАЛЬНЕЙШЕЕ СТАНОВЛЕНИЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 12 принципов Гаррингтона Эмерсона:

- **точно поставленные идеалы или цели**, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления;
- **здоровый смысл**, т.е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей;
- **компетентная консультация**, т.е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением;
- **дисциплина** – подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку;
- **справедливое отношение к персоналу**;
- **быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет**, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями;
- **диспетчирование**, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива;

## ДАЛЬНЕЙШЕЕ СТАНОВЛЕНИЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 12 принципов Гаррингтона Эмерсона (продолжение):

- **нормы и расписания**, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;
- **нормализация условий**, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;
- **нормирование операций**, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;
- **письменные стандартные инструкции**, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;
- **вознаграждение за производительность**, направленное на поощрение труда каждого работника