



Управление государственной  
службы и кадров  
Правительства Москвы



Московский городской  
университет управления  
Правительства Москвы



# МЕНЕДЖМЕНТ

## Тема 1 Сущность и основные школы менеджмента



Вайсеров Константин Иванович – заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права, доктор психологических наук, профессор

Тел: 905-720-77-44; e-mail: [VayseroKI@edu.mos.ru](mailto:VayseroKI@edu.mos.ru)



## Рекомендуемая литература

- Балашов, А. П. Теория менеджмента [Текст]: учебное пособие. Гриф УМО / А. П. Балашов. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. - 352с.
- Гапоненко, А. Л. Теория управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата. Гриф УМО ВО / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 336 с.
- Семенов, А. К. Теория менеджмента [Текст]: учебник для бакалавров. Гриф МО / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - 492 с.
- Теория менеджмента [Текст]: учебник. Гриф УМО. Стандарт 3-го поколения / ред. А. М. Лялин. - СПб. : Питер, 2010. - 464 с.





## Вопрос 1. Содержание и характерные черты менеджмента

### «Менеджмент»:

1. Вид управленческого труда, направленный на достижение в рыночных условиях оптимальных хозяйственных результатов.
2. Работа по практической организации трудовой деятельности людей на предприятиях различного рода.
3. Область знаний, в рамках которой изучаются возможности эффективного управления.
4. Управляющий персонал предприятий и фирм.





# МЕНЕДЖМЕНТ



## Характерные черты менеджмента

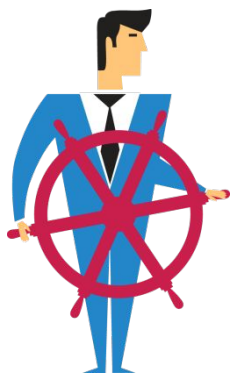
1. Стремление к повышению эффективности труда.
2. Широкая самостоятельность в принятии решений.
3. Постоянная корректировка целей и содержания работы.
4. Стремление к достижению запланированного результата.
5. Использование современной информационной базы и многовариантных расчетов при принятии управленческих решений.
6. Изменение процесса планирования — уменьшение текущих планов — увеличение перспективных планов.
7. Глубокий экономический анализ каждого управленческого решения.
8. Стремление к разумным рискам и развитие способности по управлению рисками.





# МЕНЕДЖМЕНТ

Соотношение понятий:



**Предприниматель** - бизнесмен, затевающий новое дело, строящий планы, затрачивающий собственный труд, энергию, вкладывающий свой капитал для реализации в расчете на дополнительный доход при удаче или принимающий на себя последствия риска при неудаче.





## Основные группы ролей менеджера (Генри Минцберг):

- **межличностные роли** – глава организации, лидер, связной;
- **роли, связанные с информационным обеспечением** – приёмник информации, распространитель информации, представитель;
- **роли по принятию решений** – предприниматель, устранитель нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик.



## Основные задачи менеджера:

1. Обеспечение жизнеспособности предприятия в условиях конкуренции.
2. Максимальное увеличение прибыли.
3. Развитие коллектива, включая решение социальных проблем.
4. Постоянное совершенствование работы на основе современных методов управления (нововведения, организационная структура, эффективность труда каждого сотрудника, всего коллектива).
5. Систематическая разработка и внедрение более совершенных форм бизнеса, расширение отраслей.
6. Определение и достижение целей, исходя из запросов рынка.
7. Разумный риск и способность устранять негативные последствия риска.





# МЕНЕДЖМЕНТ



## Виды разделения труда менеджеров:

- 1. Функциональное** – группы управленцев, выполняющих одинаковые функции менеджмента (целеполагание, планирование, организация, контроль, мотивация, ).
- 2. Структурное** – в основе – организационная структура, сфера, отрасль или территория.
- 3. Вертикальное** – выделение трех уровней управления:
  - низший – менеджеры над работниками (непосредственными исполнителями);
  - средний – отвечают за доведение заданий до подразделений и за их выполнение (менеджеры над менеджерами);
  - высший – VIP администрация, осуществляющая общее стратегическое руководство.
- 4. Горизонтальное** – разделение управленцев по трудовым функциям (производство, персонал, финансы).







## Общие законы управления

**Закон специализации управления** – управление всегда специализировано (по функциям управления, средствам труда, сложности, полномочиям).

**Закон интеграции управления** – объединение специализированных управленческих действий в единый процесс, а подразделений – в единый производственный организм.

**Закон рационального использования времени** – время – ценность (длительность производства, быстрота оборота капитала, время адаптации и т.д.)

**Закон демократизации управления** – управление эффективно, если оно демократично (положительная ответная реакция).

**Закон необходимой и достаточной централизации управления** – оптимальное сочетание централизации и децентрализации.





## Принципы менеджмента (А. Файоль)

1. Разделения труда - минимальное количество обязанностей.
2. Полномочия – власть, формальная или неформальная, ключевой элемент менеджмента.
3. Дисциплина необходима для обеспечения порядка и эффективности.
4. Единоначалие - исполнитель должен получать распоряжения и только от одного руководителя.
5. Единство направления - вся деятельность фирмы в одном из направлений находится под руководством одного человека и определяется одним планом.
6. Субординация - интересы организации превыше личных.
7. Вознаграждение - зарплата должна соответствовать заслугам.





## Принципы менеджмента (А. Файоль)

8. Оптимальности централизации и децентрализации.
9. Наличие вертикали власти.
10. Порядок .
11. Равенство - отношения руководителя и подчиненных должны быть доброжелательными и справедливыми.
12. Стабильность - неизменность принципов, предсказуемость руководителей.
13. Инициатива – поддержка новых благоприятных идей.
14. Корпоративный дух - ощущение гармонии и единства в организации.





## Вопрос 2. Основные школы и подходы в менеджменте

### Предпосылки возникновения менеджмента

1. промышленная революция в Англии,
2. конкретные условия развития бизнеса в начале XX века в США,
3. возникновение трансконтинентальных компаний.

### Возникновение управления как науки – это:

- ответ на потребности большого бизнеса в проф. управлении;
- реакция по использованию преимуществ технической революции;
- достижение небольшой группы инициативных и любознательных людей, проявивших горячее желание искать лучшие и эффективные приемы и способы выполнения работ.





# МЕНЕДЖМЕНТ

## Факторы, влияющие на эволюцию научных школ управления

<b>Доминирующие факторы 1-ой половины XX века</b>	<b>Ориентация научных школ была направлена на:</b>
Отделение управления от собственности; Рост крупных организаций; Развитие наук о человеке; Развитие точных наук; Утверждение рыночных отношений.	Закономерности и принципы построения организаций; Разделение труда, функций и ответственности; Человеческие отношения, мотивы и стимулы; Социальные системы.

### Школы менеджмента 1-ой половины 20-го века

1. школа научного управления;
2. классическая школа;
3. школы человеческих отношений и поведенческих наук.





# МЕНЕДЖМЕНТ

## Факторы, влияющие на эволюцию научных школ управления

<b>Доминирующие факторы 2-ой половины XX века</b>	<b>Ориентация научных школ была направлена на:</b>
Революционные перемены в производственных технологиях; Сложность и наукоемкость продуктов; Глобализация производства и рынков; Информационные технологии; Многообразии потребительского спроса.	Системный подход к управлению; Организационный потенциал и культуру предприятий; Маркетинг, реинжиниринг; Концепцию внутренних рынков; Теорию институтов и институциональных изменений; Приоритет социальных целей в развитии производства.

### **Школы менеджмента 2-ой половины 20-го века (1940—1960-е гг.).**

1. эмпирическая или прагматическая школа управления;
2. школы, связанные с теориями технократического менеджмента;
3. школа науки управления.





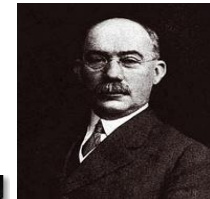
# МЕНЕДЖМЕНТ

*Школы менеджмента первой половины 20-го века*

**Школа научного управления (1885—1920 гг.) – получила развитие в США.**

**Представители:**

**Фредерик Тейлор** - принципы управления труда



**Генри Гантт** - принципы планирования труда

**Лилиан и Фрэнк Гилбрет**  
- принципы упрощения труда



**Гаррингтон Эмерсон** - принципы эффективности труда



**Генри Форд** - принципы стандартизации труда.





## Основные достижения школы научного управления

1. Создана методика по выполнению конкретной работы:
  - а) разделение работы на отдельные элементы;
  - б) определение научно обоснованного способа выполнения каждого элемента.
2. Создана методика отбора конкретных исполнителей :
  - а) определены критерии отбора;
  - б) разработаны планы тренировок.
3. Обоснована необходимость сотрудничества администрации и рабочих в целях практического внедрения научной системы организации труда (НОТ).
4. Обоснована необходимость равномерного распределения труда и ответственности между администрацией и рабочими.







*Школы менеджмента первой половины 20-го века*

## Классическая (административная) школа (1920—1950 гг.)

### Представители:

**Анри Файоль** — основатель школы, создал 14 универсальных принципов управления.

**Линдал Урвик** – объединил разные идеи в общую теорию управления.

**Джеймс Муни** - обосновал оптимальность организационной структуры управления.

**Макс Вебер** - сформулировал принципы рациональной бюрократии в организации.





*Школы менеджмента первой половины 20-го века*

## **Правила получения максимальной выгоды из бюрократической формы организации (Макс Вебер):**

1. Все задания должны разделяться на узкоспециализированные виды работ. Исполнители – эксперты, они несут всю ответственность.
2. Каждое задание должно выполняться по постоянным правилам, что гарантирует однородность и четкую координацию разных заданий.
3. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и делегируется на нижние уровни управления цепью команд.
4. Каждое официальное лицо в организации должно вести дела безлично и формально.
5. Наем на работу только на основе квалификации, произвольное увольнение недопустимо. Продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях.





*Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950 гг.)*

## Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)

### Представители

**Элтон Мейо** – организатор Хотторнских экспериментов, показал значения неформального потенциала организации.



**Мэри Паркер Фоллетт** – обосновала необходимость сплочения трудового коллектива, создания благоприятного микроклимата, заботы о подчиненных.



**Лилиан Гилбрет** – изучала производственную усталость, мотивацию, рационализацию рабочего места.





*Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950 гг.)*

## Хотторнские эксперименты Элтона Мейо

**Первоначально** изучалось влияние освещенности рабочего места и длительности перерывов на производительность труда. При улучшении освещенности рабочих мест производительность труда росла. Парадоксально, но после того, как освещенность затем стали уменьшать, производительность продолжала увеличиваться. Было сделано предположение, что на производительность труда влияют иные факторы.

**На 2-ом этапе** группе сборщиков реле была предоставлена большая свобода, сокращенный рабочий день, возможность делать дополнительные перерывы в работе. Эти условия привели к росту производительности. Однако, и при отмене этих льгот она осталась на прежнем уровне.





*Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950 гг.)*

## **Хотторнские эксперименты Элтона Мейо (продолжение)**

**На 3-м этапе, при производстве банковской сигнализации,** выяснилось, что наиболее опытные и сноровистые работники не только не отрываются от группы, стремясь больше заработать, но наоборот — замедляют свой темп, приноравливаются к тем, кто работает медленнее, чтобы не быть нарушителями общего ритма и не создавать угрозу благополучию остальных. Одновременно те, кто работали относительно медленнее, старались подтянуться и максимально увеличить свою производительность.

**Стало ясно,** что причина этих явлений – в формировании коллектива с особыми внутренними отношениями, успех деятельности которой обусловлен не только личным вкладом каждого, но и взаимным влиянием друг на друга.





*Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950 гг.)*

## Школа поведенческих наук (1930-1950 гг.)

### Представители

**Абраам Маслоу** – выявил, что источник мотивации - неудовлетворенная потребность (см.пирамиду)



**Фредерик Герцберг** – обосновал, что трудовая мотивация имеет 2 группы факторов: гигиены и мотиваторов.



**Дуглас МакГрегор** – подтвердил, что в менеджменте есть 2 противоположных подхода к управлению персоналом (1-й основывается на «теории Х», а 2-й – на «теории Y».





*Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950 гг.)*

## **Суть «теорий X и Y» (Дуглас МакГрегор)**

**Теория «X»** - среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Людей надо принуждать к выполнению обязанностей и непрерывно контролировать их действия. Вся сложность управления в том, что большинство работников ни к чему не стремятся, избегают брать на себя ответственность и предпочитают, чтобы ими руководили.

**Теория «Y»** - физические и умственные затраты в труде столь же естественны, как игра или отдых. Простому человеку не присуще отвращение к работе. При соответствующих условиях работа служит источником удовольствия, а не наказанием. Нормальный человек в обычных условиях готов брать на себя ответственность за результат труда. Люди обладают высокой степенью фантазии, изобретательности, творчества, которые можно с успехом применить в интересах организации. Надо раскрывать потенциал.





# МЕНЕДЖМЕНТ

*Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950 гг.)*

## X

Сотрудники

- ✓ не любят работать
- ✓ ленивы
- ✓ не любят ответственность
- ✓ показывают результаты только под давлением

Сотрудники:

- ✓ любят работать
- ✓ креативны
- ✓ ищут ответственность
- ✓ могут проявлять автономность и самодисциплину

## Y







# МЕНЕДЖМЕНТ

*Школы менеджмента второй половины 20-го века (1940—1960-е гг.)*

**Эмпирическая (прагматическая) школа управления**

**Школы, связанные с теориями технократического менеджмента**

**Школа науки управления**





# МЕНЕДЖМЕНТ

*Школы менеджмента второй половины 20-го века (1940—1960-е гг.)*

## **Эмпирическая (прагматическая) школа управления**

Основатели: Э. Петерсен, Г. Саймон, Р. Дэвис и др. - не отрицали значения теории, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления.

### **Основной вклад школы в развитие управленческой мысли:**

1. Развитие внутрифирменного менеджмента - рекомендации по управл. структурам, организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления.
2. Внедрение новых, эффективных приемов обучения менеджеров.
3. Разработка вопросов централизации и децентрализации управления, введения целевого управления, классификации функций управления, организации труда руководителей и т.д.
4. Профессионализация менеджмента.





*Школы менеджмента второй половины 20-го века (1940—1960-е гг.)*

## **Школы, связанные с теориями технократического менеджмента**

- 1. Теория элит.** В основе - деление общества на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу. В управлении - выделение квалифицированных руководителей и неквалифицированных масс.
- 2. Теория технократии.** Суть - грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. При этом менеджмент будущего станет менеджментом технократии (представителей науки и техники).
- 3. Теория индустриального общества.** Ключевые моменты: а) противоречия в обществе объясняются различной степенью образованности людей; б) ведущая роль в управлении отводится технократическому менеджменту. Фактор образованности является базисным в экономической жизни общества.





*Школы менеджмента второй половины 20-го века (1940—1960-е гг.)*

**Школа науки управления** – использование математических моделей для количественной оценки и анализа исследуемых процессов и проблем управления.

Модели упрощали сложные проблемы для их более глубокого изучения и понимания.

Развитие компьютерной техники ощутимо повлияло на развитие количественных методов в управлении, что позволило разрабатывать и использовать в практических исследованиях математические модели возрастающей сложности, приближающиеся к реальным процессам.





# МЕНЕДЖМЕНТ

## Современные управленческие парадигмы и подходы к управлению

**Американская модель менеджмента** – индивидуализм, вопросы дела на первом месте, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям.

**Западноевропейская модель менеджмента** – управление с позиции социального человека.

**Японская модель менеджмента** – сверхнормативная активность.





## Общие черты школ современных моделей менеджмента :

- Предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- Предприятие ориентируется не на объемы выпуска, а на качество продукции, на удовлетворение потребителей;
- Главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;
- Система управления ориентируется на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.



# Спасибо за внимание!



Московский городской  
университет управления  
Правительства Москвы

107045, г. Москва,  
ул. Сретенка, д. 28

Т: +7 (495) 957-91-32