

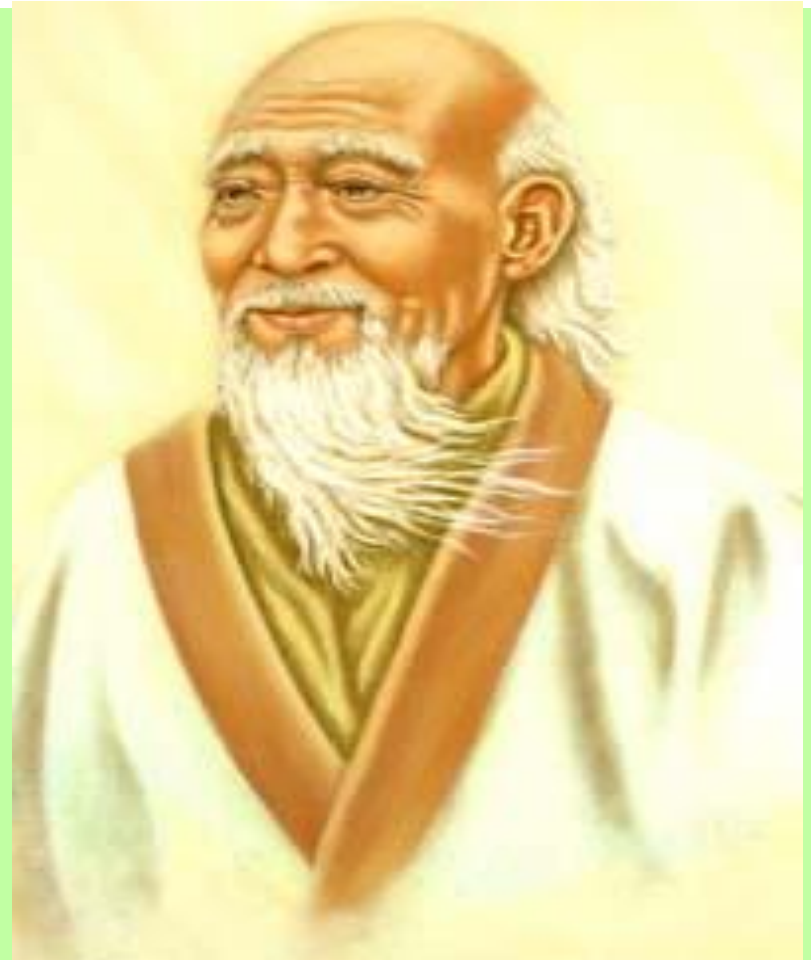


# ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

*Этапы и школы в истории  
менеджмента*

# Условия и факторы возникновения и развития менеджмента

- На основе прошлого познаем будущее, на основе ясного познаем скрытое.
- **Мо-Цзы, китайский мыслитель (475—395 гг. до н. э.)**



- Первыми вопросы управления начали решать **древние египтяне**. Они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования, контроля результатов.



- Вавилонский царь *Хаммурапи* (1792—1750 до н. э.) создал свод законов управления государством, выработал собственный лидерский стиль, установил юридические нормы определения минимальной заработной платы, контроля и ответственности.



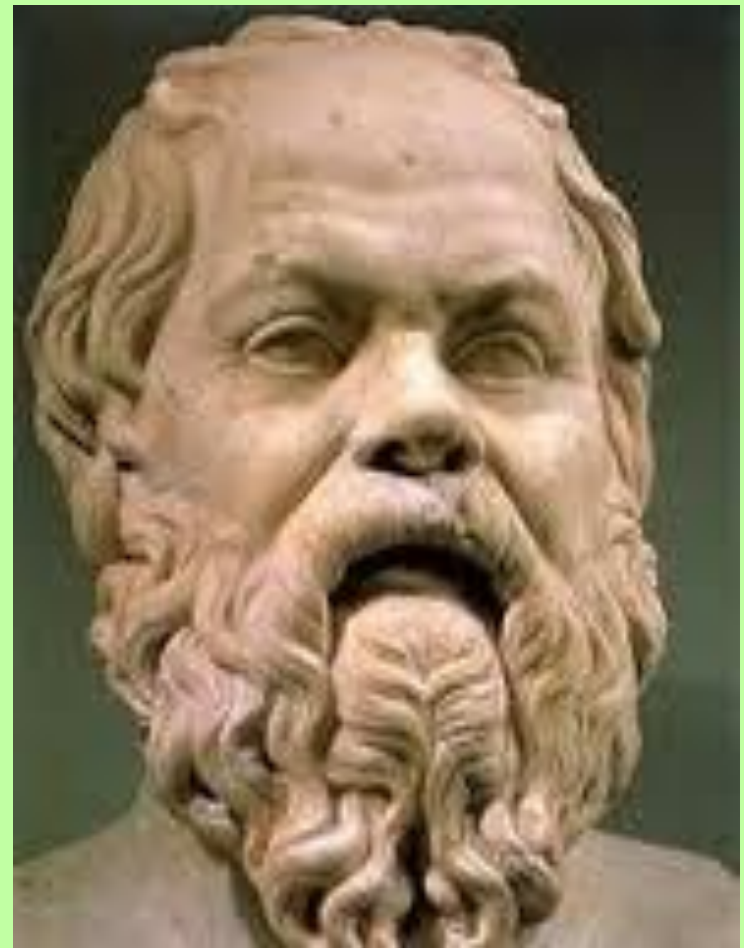
- Ассирийский царь Навуходоносор II (605—562 гг. до н. э.) разработал и внедрил систему производственного контроля на текстильных предприятиях и в зернохранилищах



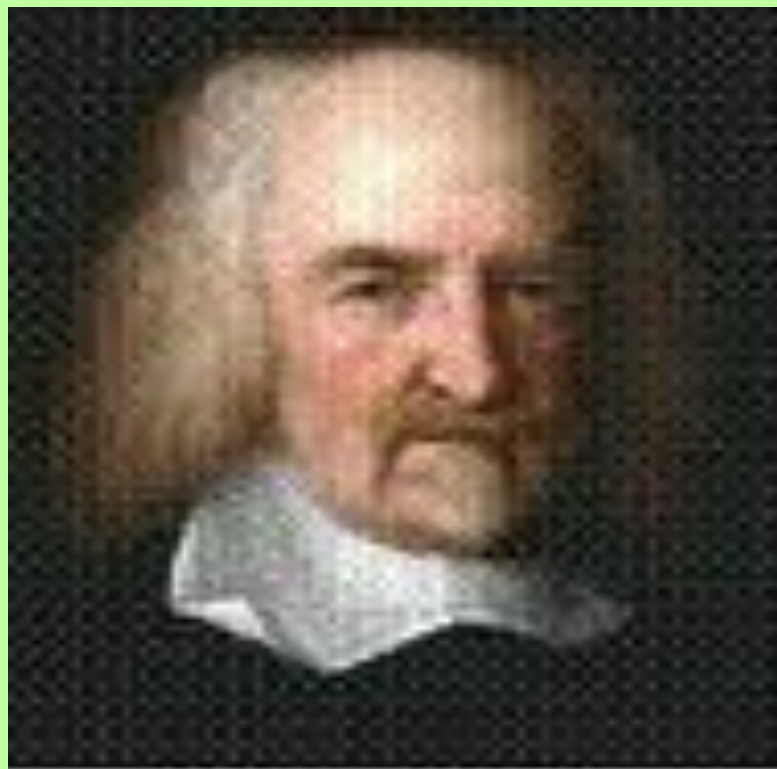
- Известный древнегреческий философ **Платон** (427—347 гг. до н. э.), видимо, **первый** в истории высказал научные идеи о разделении труда.



- Великий *Сократ* (470—399 гг. до н. э.), анализируя обязанности хорошего промышленника, торговца, военачальника, показал, что, по сути дела они у всех одинаковы и главная состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний. Таким образом, он сформулировал идею об универсальном характере управления.



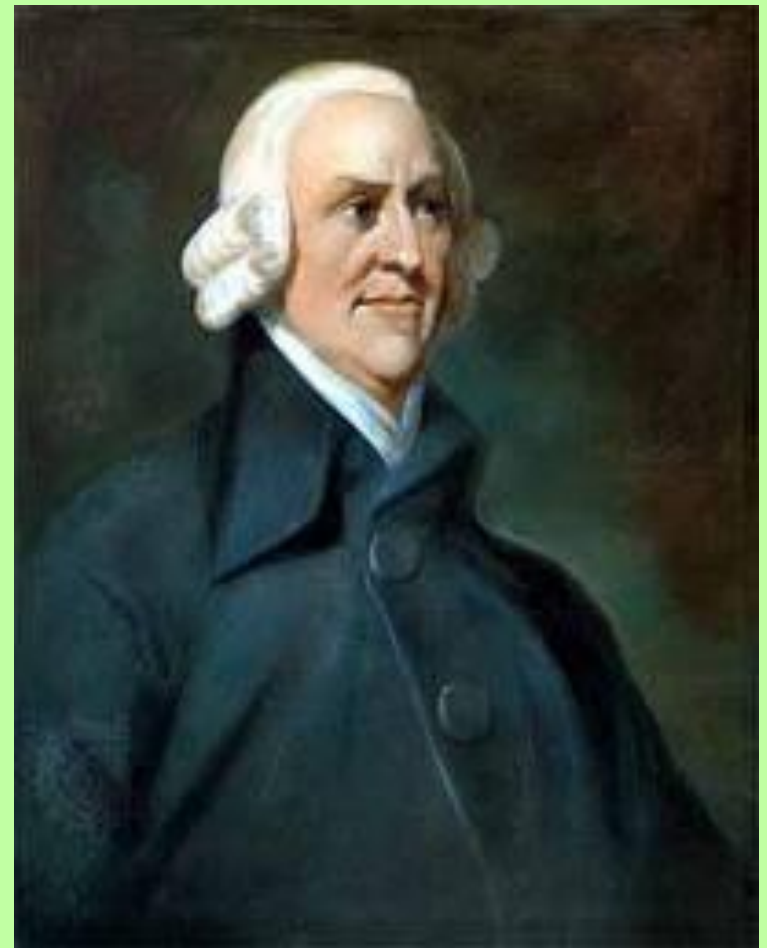
- В Средние века многие мыслители пытались ответить на вопрос, что же движет людьми, побуждает их к активным действиям?
- Англичанин **Т. Гоббс** в 1651 г. и его соотечественник **Дж. С. Стюарт** в 1767 г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти



Томас Гоббс  
(1588–1679)



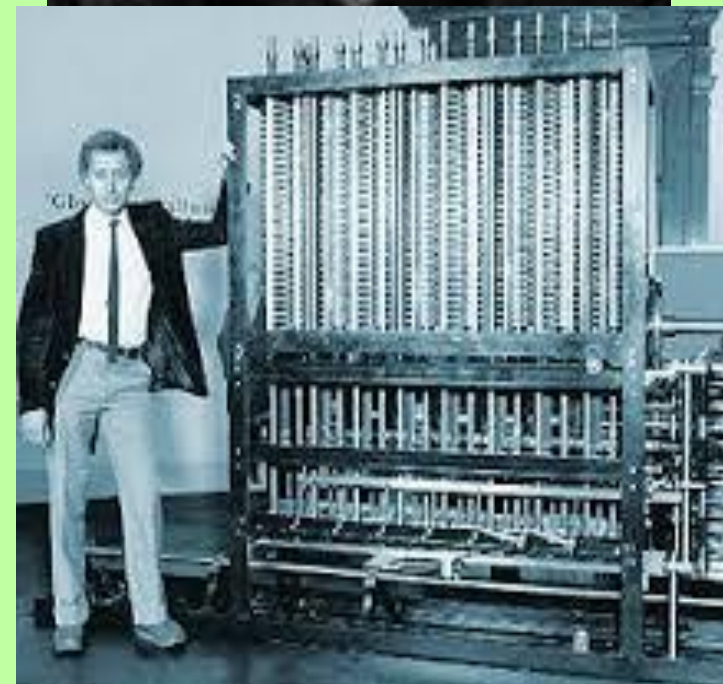
- Великий английский экономист Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) и других работах сформулировал идею «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей.



- В 1813 г. английский ученый *Роберт Оуэн* в «Обращении к управляющим мануфактурами» выдвигает идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько «неживым машинам».



- Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Ч. Бэббиджем. Он родился в 1792 г. в семье банкира и в 1828 г. стал профессором математики в Кембридже. Бэббидж первым сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда и составил перечень положительных моментов специализации:



- *Р. Аркрит*, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.
- Он заложил основы организацией производства.



- *Э. Уитни*, известный как изобретатель хлопкоочистительной машины и неподвижного конвейера, на своей хлопчатобумажной фабрике, а затем на оружейном заводе реализовал идею взаимозаменяемости частей машин, иными словами применил стандартизацию. Кроме того, он широко использовал контроль качества и обосновал норму управляемости.



- Э. Юр родился в Глазго в 1778 г., имел ученую степень по медицине и намеревался сделать карьеру в области химии. В 1835 г. написал книгу «Философия производства», где сделал вывод, что главной причиной многих производственных проблем является недостаток механизации. Юр также открыл преимущества взаимозаменяемости деталей и эффект масштаба.



# Условия и факторы возникновения и развития менеджмента

- Английское слово "менеджмент" происходит от корня латинского слова "манус" - рука; первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управлять лошадьми.



# Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка так определяет менеджмент

- Способ, манера общения с людьми.
- Власть и искусство управления.
- Особого рода умелость и административные навыки.
- Орган управления, административная единица.



# Менеджмент



**Менеджмент** –  
совокупность  
методов, средств и  
форм управления  
современным  
производством с  
целью повышения  
его эффективности,  
увеличения  
прибыли

# Управление как вид деятельности людей

- В XVII - XVIII вв. менеджмент выделяется в самостоятельный вид деятельности, в отдельную *функцию*, которая по своему назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции. В этот период началось зарождение профессионального менеджмента.

# Функции управления:

- прогнозирование,
- планирование,
- организация,
- координация и регулирование,
- активизация и стимулирование,
- учет и контроль.

# Функции менеджмента: (планирование, организация, Кординация, мотивация, контроль

планирование

это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

организация

это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

мотивация

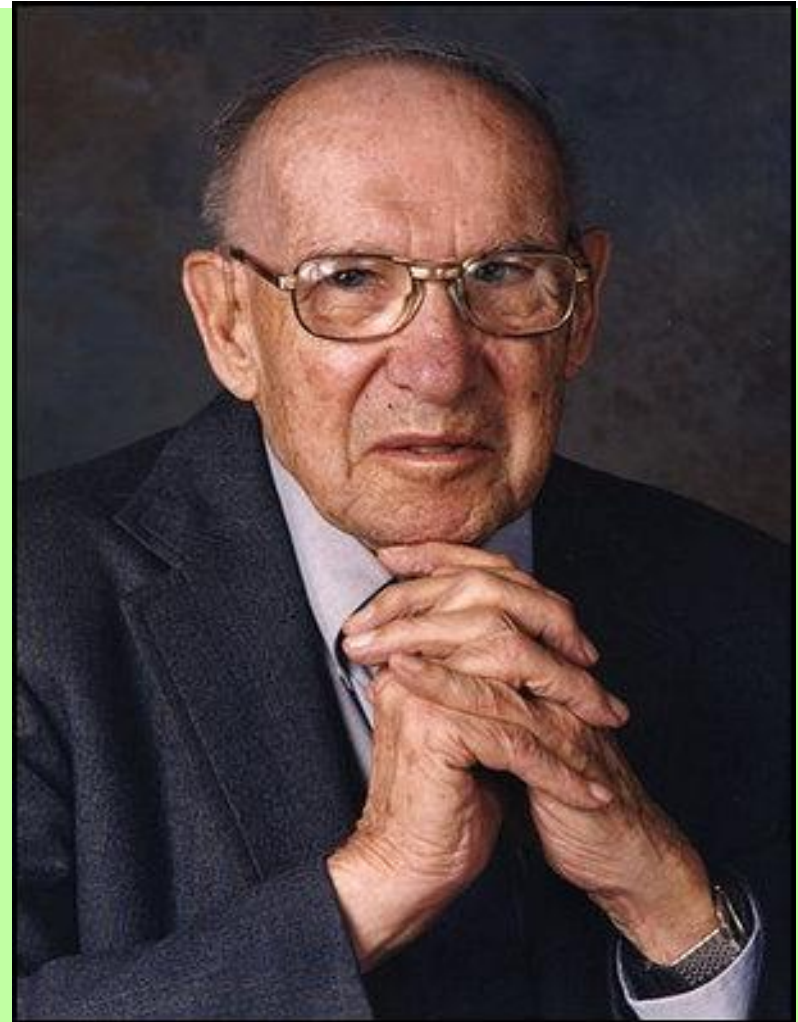
это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

контроль

это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

Питер Фердинанд Друкер — американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Питер Друкер родился в Вене 19 ноября 1909 года его можно назвать родоначальником менеджмента как систематизированной дисциплины

- *Всюду, где мы вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы породили стремительное развитие. Развитие, иными словами, - дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента. Менеджмент - двигатель, развитие - следствие"*



# Этапы и школы в истории менеджмента

- Великая индустриальная революция XVII–XIX вв. оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предшествующие революции. Именно на этом этапе и начал развиваться менеджмент в том виде, в котором мы привыкли воспринимать это слово.
- К концу XIX – началу XX в. появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента. Это было ответом на потребности промышленного развития, массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ.

# Этапы и школы в истории менеджмента

- С некоторой условностью выделяют 8 этапов в развитии менеджмента:

**Первый этап-** начало 20-ого столетия связан с учением Ф.Тейлора( он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления).

**Второй этап-** Появляется новая классическая школа управления, родоначальниками которой стали А.Файоль, П.Урвик, Д.Муни, П. Слоун. В частности, А.Файоль( они впервые предложили новую теорию менеджмента, раскрывающую его функции, принципы и необходимость теоретического изучения).

**Третий этап-** "неоклассическим", зарождается и начинает развиваться школа "человеческих отношений« (А.Файоля, Д.Муни, П.Слоуна, Э. Мейо).

**Четвертый этап-** период 1940 – 1960 гг. происходит эволюция управленческой мысли, которая направлена на развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления.

# Этапы и школы в истории менеджмента

**Пятый этап-** происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Этот процесс успешно развивается по настоящее время. развитие этой концепции – 1950 – 1960 г. Д.Макгрегор впервые обосновал свою теорию и доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории "X" - утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "У" - принцип распределения объективности.



# Этапы и школы в истории менеджмента

**Шестой этап-** периоду 1970 – 1980 гг. К этому периоду относятся теории: "стратегического менеджмента" И. Ансоффа, "теория властных структур между организациями" Г.Саланчика, "конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов" Портера и т.д.

**Седьмой этап-** относится к 80-м гг., открытие "организационной структуры«(мощного механизма управления).

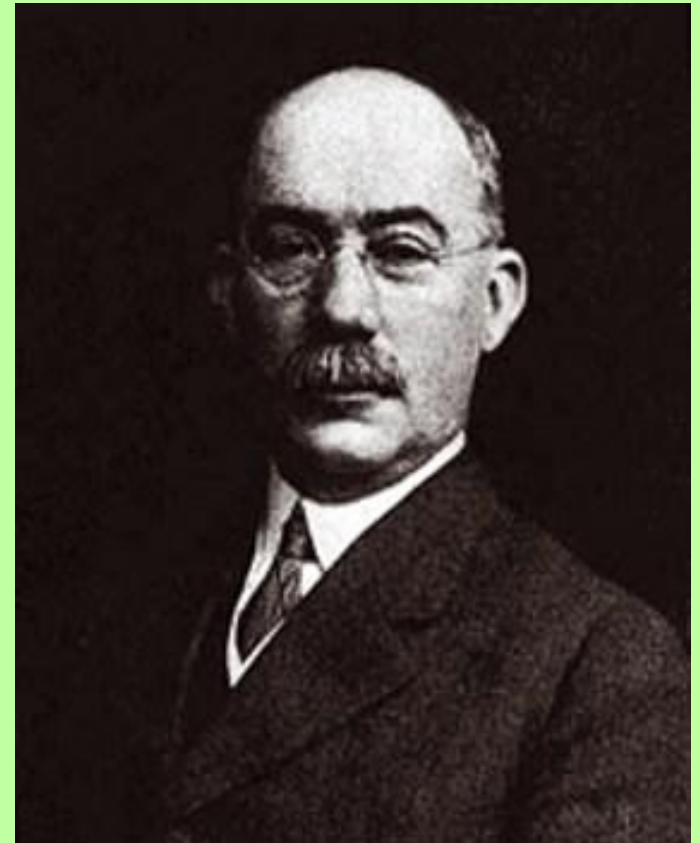
**Восьмой этап-** 90-е гг. На этом этапе просматриваются три основные тенденции (возврат к прошлому; создание социальных поведенческих элементов; усиление международного характера управления).

# Часто в литературе можно встретить разделение по направлениям:

- **1. Классическое направление**  
менеджмента включало в себя три области:
- – *научный менеджмент*
- – *административный менеджмент* –
- – *концепция бюрократических организаций*

# Классическое направление менеджмента

- Научный менеджмент-акцент делался на научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного (Ф.У. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт);



Генрих Гант 1861-1919 г

# Классическое направление менеджмента

- Административный менеджмент- внимание уделялось организации в целом и таким функциям как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль (А. Файоль, М.П. Фоллет);



Мэри Паркер  
Фоллет

1868-1933

# Классическое направление менеджмента

- Концепция бюрократических организаций-предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления, что должно было строиться на безличной, рациональной

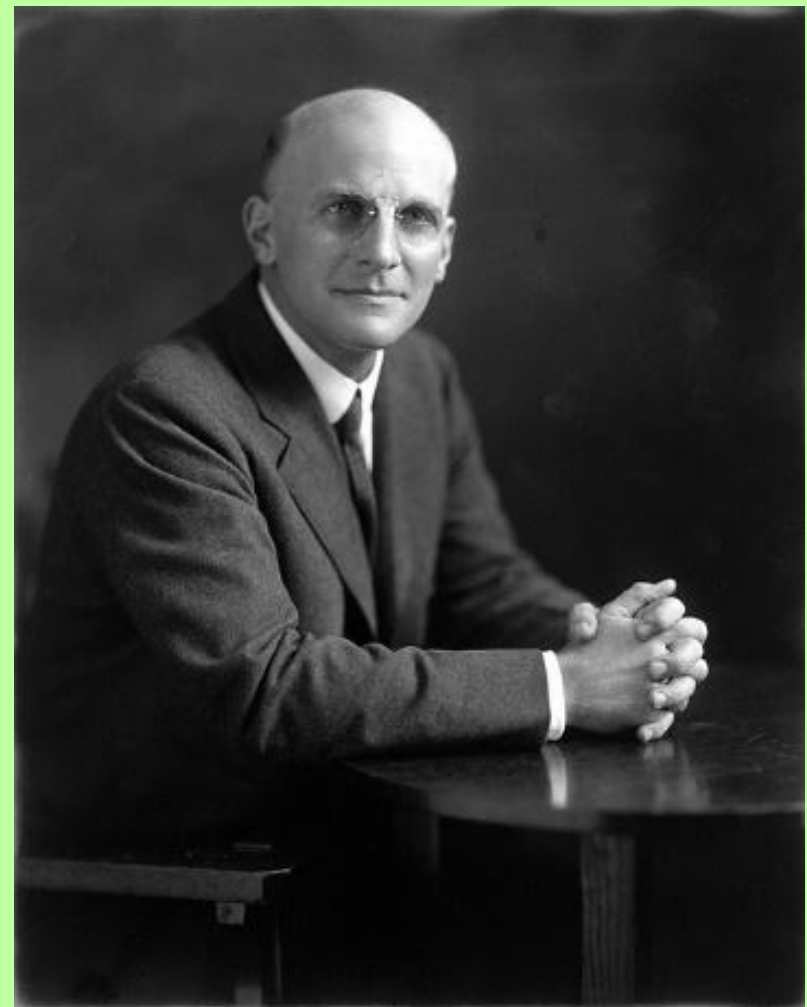


Макс Вебер  
1864-1920

- 2. Неоклассическое направление в менеджменте. Ориентация управления на человека.
- 3. Системный подход к управлению (середина XX столетия, его корифеи П. Друкер и Ч Барнард)

4. Ситуационный подход к менеджменту (его основы заложил в конце 1960-х годов Г. Дениссон (утверждавший, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, влияющей на положение организацией, т.е. конкретным набором обстоятельств (потенциал, особенности технологии, устойчивость среды).

Ситуационный подход тесно связан с концепцией стратегического управления

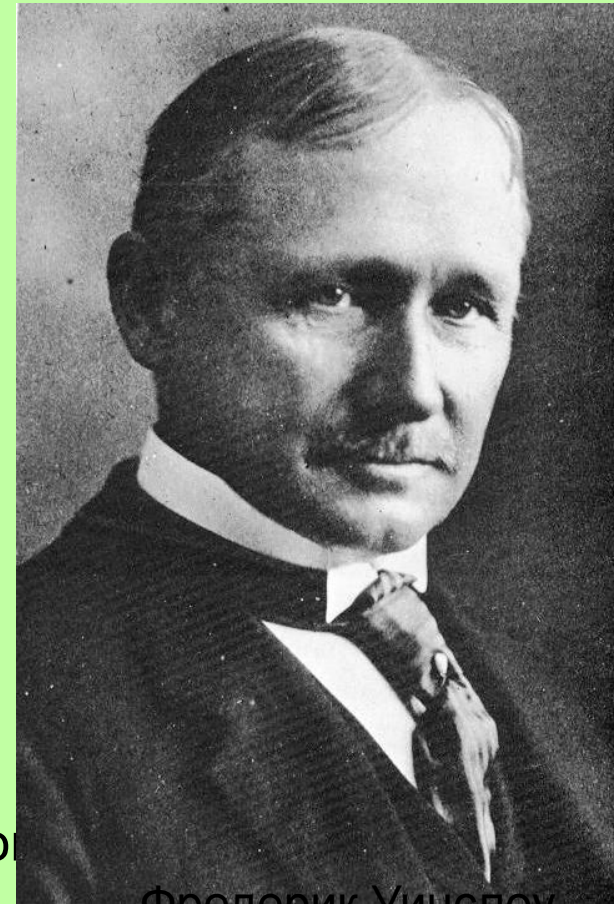


# Школа научного управления

- Основатели школы научного управления (1885 – 1920) **Ф. Тейлор** (основатель менеджмента) и **Ф. и Л. Гилбрет**
- 1911 г. – Тейлор публикует книгу «**Принципы научного управления**»

## Основные положения:

- Используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда и добиться большей их эффективности
- Увеличение производительности и объемов производства происходит за счет систематического стимулирования работников

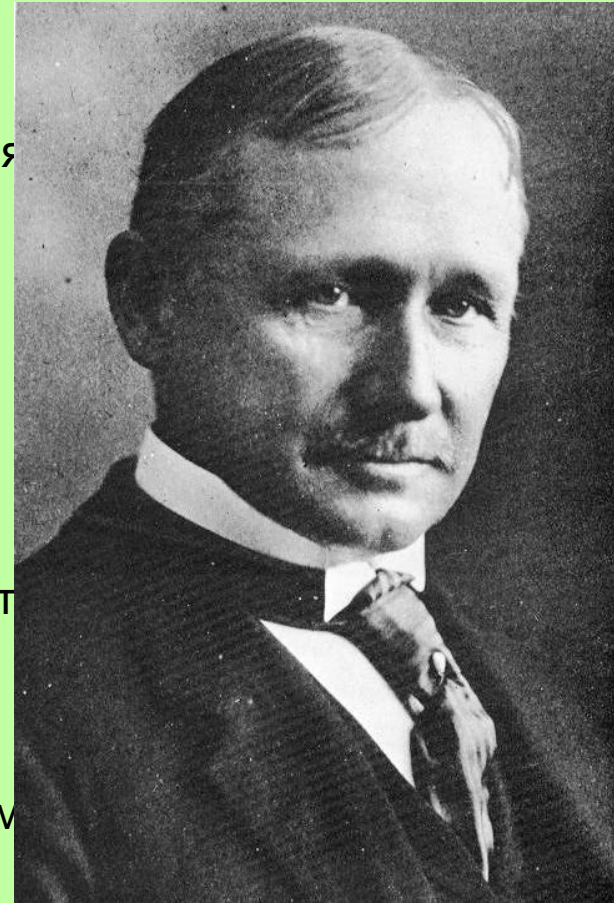


Фредерик Уинслоу  
Тейлор  
(1856-1915)



# Школа научного управления (1885-1920)

- Основные принципы научного управления Тейлора состоят в следующем:
- 1. Разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;
- 2. Абсолютное следование разработанным стандартам;
- 3. Подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу;
- 4. Оплата по результатам труда (меньшие результаты – меньше оплата, большие результаты – больше оплата);
- 5. Использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- 6. Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления



Фредерик Уинслоу  
Тейлор  
(1856-1915)

# Классическая или административная школа вклад

данной школы что она рассматривает управление, как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. Она сформировала теорию управления всей организацией.



Анри Файоль  
(1841-1925)

- Время существования 1920 – 1950 гг.
- Основатель **Анри Файоль** ( отец менеджмента)

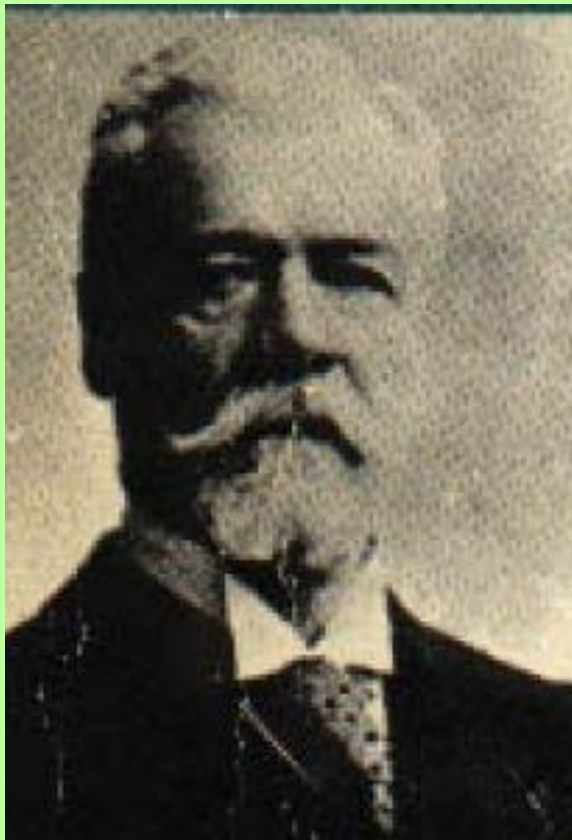
## Основные положения:

- Выделение управления как особого вида деятельности
- Деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль
- Успех любой организации зависит от 14 принципов управления

# Универсальные принципы управления



# Административная школа в управлении (1920-1950)



Анри Файоль  
(1841-1925)

- Рассматривая организацию как единый организм, Файоль считал, что для любой деловой организации характерно наличие определенных видов деятельности, или шести функций:
- Техническая деятельность (производство);
- Коммерческая деятельность (закупка, сбыт и обмен);
- Финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала);
- Деятельность безопасности (защита собственности людей);
- Эккаунтинг (деятельность по анализу, учету, статистике);
- Управление (планирование, организация, распоряительство, координация и контроль).

# Школа человеческих отношений уделяет

**внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам**

- Школа человеческих отношений зародилась в 20-30 гг. XX века (иногда называется неоклассической школой)
- Создатели – Элтон Мейо, Мери Паркер Фоллет и Абрахам Маслоу (выделяют три области направления: человеческие отношения. Человеческие ресурсы и бихевиоризм.)

## Основные положения:

- Поведение человека на работе и результаты его труда напрямую зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе
- Мотивы поступков людей – их потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью денег
- Если руководство проявляет большую заботу о работниках, то уровень их удовлетворенности возрастает, что ведет к увеличению производительности труда



Элтон Мейо  
(1880-1949)

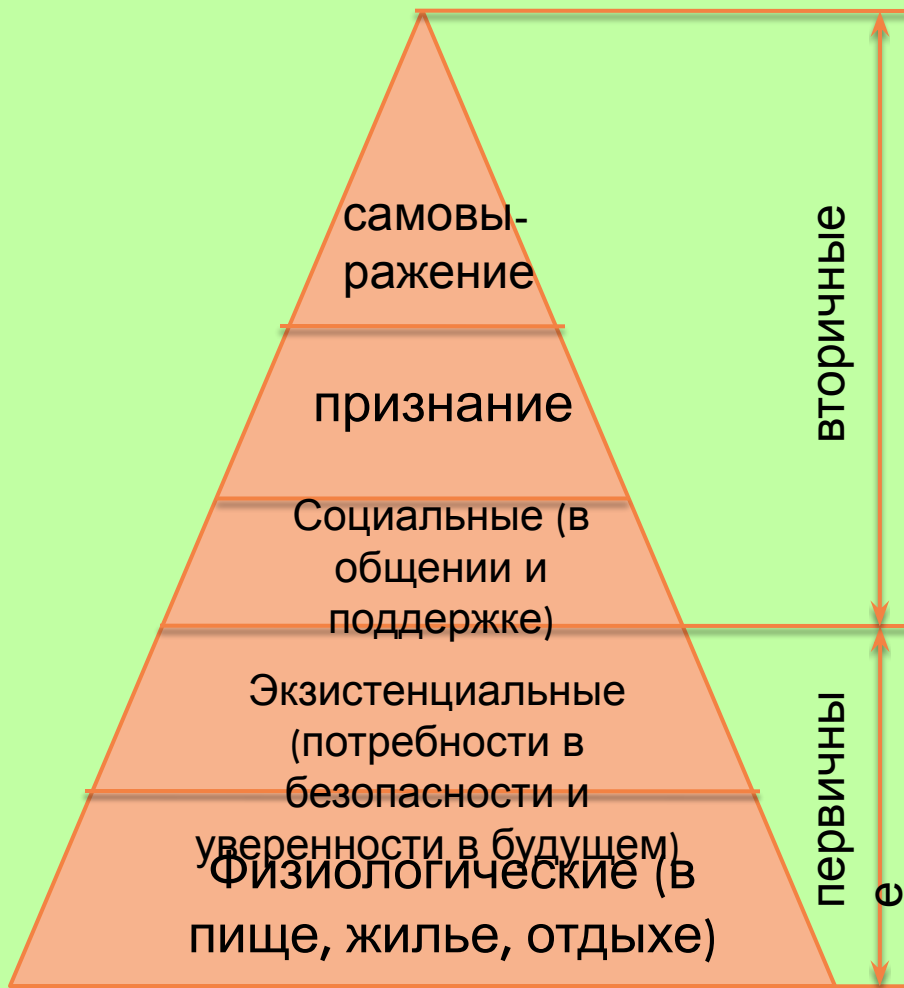
# Школа человеческих отношений (1930-1950)

- Выводы были в корне отличными от положений научного менеджмента, т.к. центр внимания переносился от задач, операций или функций, выполняемых рабочим, на систему взаимоотношений, на человека, который рассматривался уже не как машина, а как социальное существо. В отличие от Тейлора Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Наоборот, он утверждал, что, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Мэйо говорил, что менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.



Элтон Мейо  
(1880-1949)

# «Пирамида потребностей» А. Маслоу

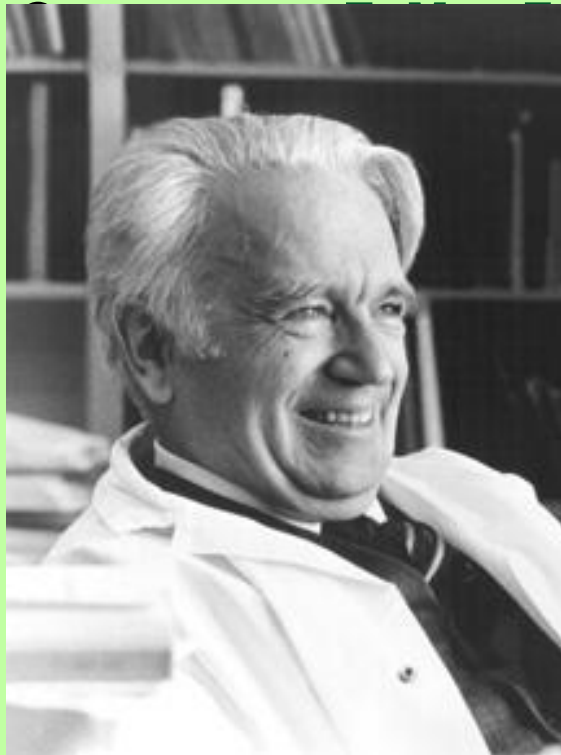


Абрахам Маслоу (1908-1970)

Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации

# Школа поведенческих наук

- Школа поведенческих наук появилась в 50-е годы XX века



Фредерик Герцберг

Дегор,

Лайкер

Данная школа изучала различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характеры власти и коммуникаций в организации, лидерство, изменение содержания работы, качество трудовой жизни

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений по методам налаживания межличностных отношений



# Современная система взглядов на менеджмент : количественная школа науки управления

- сформировалась в 50-е годы XX века
- Основатели: Р. Акофф, С. Бир, А. Голлберг



Рассел Акофф 1919

В школе науки управления различают два главных направления: производство рассматривается как «социальная система», а также используются системный и ситуационный анализ с применением методов и ЭВМ. Среди новых подходов: дерево решений, мозговой штурм, управление по целям, диверсификация, бюджетирование, кружки качества, портфельный менеджмент. Другим направлением является выведение общих принципов сложных систем с помощью синергетической методологии (принципов нелинейности, самоорганизации, неравновесности экономических процессов). Это движение в общем менеджменте получило название «эволюционный менеджмент».

# Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный.

- Выделяют три основных научных подхода к управлению организациями:
  - •системный;
  - •процессный;
  - •ситуационный.

- При системном подходе организация рассматривается как система, состоящая из определенных элементов и имеющая «вход» (цели, задачи), «выход» (результаты работы по показателям) и обратные связи (как правило, между исполнителями и руководством).
- В системном подходе организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся среды.

- При процессном подходе управление рассматривается как процесс. На первый план выносятся разработка процесса или алгоритма управления организацией.
- Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы – коммуникации и принятия решения.

- При ситуационном подходе методы управления зависят от ситуации. Результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях. Ведется поиск наиболее значимых ситуационных факторов, влияющих на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (ожидаемый спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.). На основании полученных данных планируется деятельность организации.

# Особенности менеджмента, характерные для современного этапа общественного развития.

## Ключевые положения современного менеджмента

- 1. Отказ от рационализма классических школ. Сегодня очевидно, что успех любой компании определяется не только рациональной организацией производства, снижением издержек и развитием специализации, но и гибкостью, возможностью адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды. Внешнее окружение все больше диктует стратегию и тактику управления предприятиями

- В 1990-е гг. сформировались новые принципы управления. В них главное внимание обращается на человека как на ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способностей к совместной эффективной работе. Повышенное внимание уделяется организационной культуре, демократизации управления, участию персонала в распределении прибыли, совершенствованию стиля руководства

# Новые принципы управления

## Содержание принципов

1 Лояльность к работающим

2 Ответственность — обязательное условие успешного управления

3 Коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали

4 Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работников

5 Долевое участие каждого работника в общих результатах

6 Своевременная реакция на изменения в окружающей среде

7 Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы

8 Непосредственное участие менеджеров в групповой работе

9 Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями

10 Этика бизнеса

11 Честное отношение и доверие к людям


12 Использование в работе фундаментальных основ менеджмента

13 Четкое представление о месте и роли организации в будущем

14 Качество личной работы и постоянное самосовершенствование



- 2. Широкое использование в управлении информационных технологий позволяет расширить физические границы деятельности компаний.
- 3. Всеобщее управление качеством. В 1980—1990-х гг. произошла настоящая революция по отношению к качеству. Ее принято называть термином «всеобщее (тотальное) управление качеством» {Total Quality Management — TQM).

- 
- 4. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед конкретными работниками организации.



**Благодарю за внимание**

# Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный.

- Традиционный – решение проблемы, процессный управление как процесс, системный организация как система, ситуационный это адаптация к внешней среде.
- Подходами в данном случае можно назвать группы методов управления, объединённых общей идеей, гипотезой.

**К настоящему времени известны четыре основных подхода , которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.**

1. **Подход с позицией выделения различных школ рассматривает управление с четырех разных точек зрения. Это школы: научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, науки управления или количественных методов.**
2. **Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы – коммуникации и принятия решения.**

3. В системном подходе организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся среды.

4. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача – найти и суметь реализовать этот метод.

Дополняя друг друга, эти подходы и формируют современные науку и практику управления. Следует учитывать, что не существует никаких универсально применяемых приемов или принципов, которые бы гарантировали эффективное управление во всех случаях.



**Благодарю за внимание**