

Менеджмент

Этапы становления науки управления

1. Подход с позиции выделения различных школ:
 1. Школа научного управления (1900-1920 гг.)
концентрировалась на повышении производительности и эффективности труда рабочих.
 2. Классическая (административная) школа (1920—1950 гг.) разрабатывала принципы и методы управления организацией.
 3. Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)
 4. Школа поведенческих наук (с 1950 г.) Ученые, принадлежащие к этим школам, изучали поведение человека на рабочем месте.
 5. Школа количественных методов (науки управления) (с 1950 г.) разрабатывала и применяла математические модели для подготовки управленческих решений.

II. **Процессный подход** (с 1920 г.) - управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций.

III. **Системный подход** (с конца 50-х г.) - организация рассматривается как совокупность взаимозависимых элементов, таких как цель, персонал, структура, задачи и технология.

IV. **Ситуационный подход** (с конца 60-х) - пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

V. **Новые подходы к управлению.**

Основные школы (концепции) управления

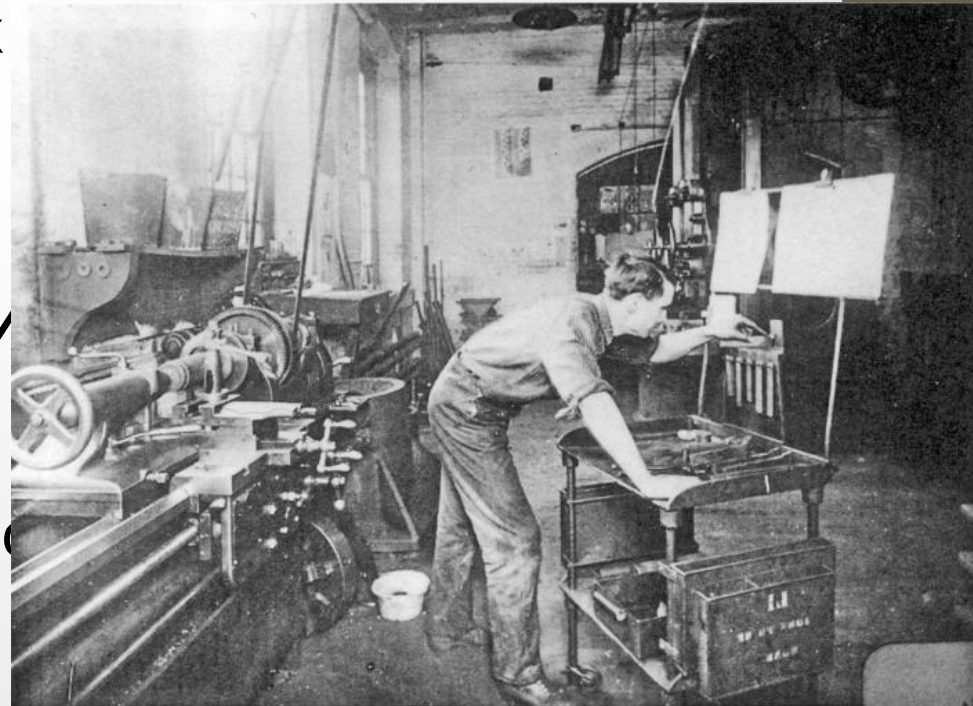
1. Школа научного управления (1885-1920

Основатели школы: Фредерик У. Тейлор, Фрэнк и Лилиан Гилбрет, Генри Гант.

Научное управление - первый систематизированный подход в истории управленческой мысли. Его главная черта - поиск путей наиболее продуктивного использования человеческих

Представители школы исследовали вопросы эффективного выполнения работы, в основном на **низших уровнях управления:**

производительность, нормирование труда, работа с кадрами (набор, отбор, переквалификация), мотивация работников, разрешение социальных проблем.



Фредерик Уинслоу Тейлор

(1856 – 1915 гг.)

Американский инженер,
«отец» классической теории
научного управления,
разработавший первую
целостную концепцию
управления, называемую в
его честь «тейлоризмом».

Он ввел понятие научной
фабрики (1903) и сформулировал в книгах «Управление
фабрикой» (1903) и «Принципы научного
управления» (1911).

Система Тейлора дала начало всему
последующему менеджменту. П. Друкер писал:
"Тейлоризм - это скала, на которой мы воздвигаем
нашу дисциплину".

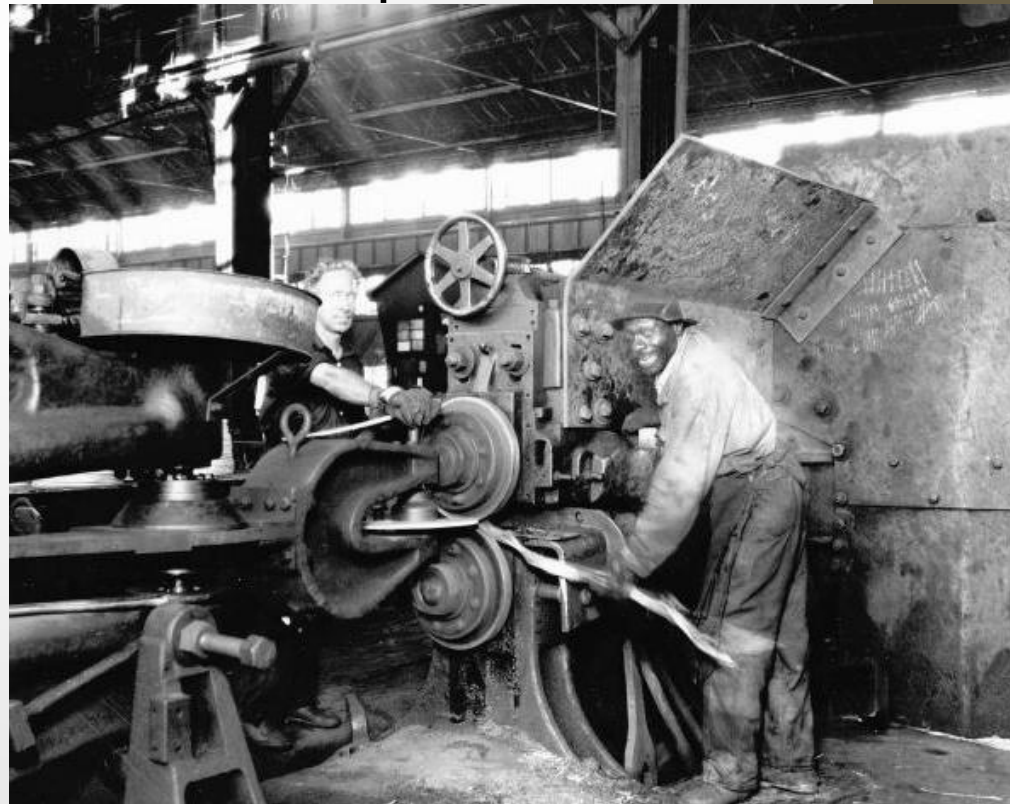


Ф. Тейлор утверждал, что менеджмент – это истинная наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование позволяет решить проблему роста производительности труда.

Он выделил три направления, подлежащих изучению и совершенствованию :

1. Анализ содержания работы и нормирование труда.

Разработка на основе наблюдения, замеров и анализа оптимальных методов осуществления производственных операций, определение норм времени на их выполнение, внедрение их неукоснительного соблюдения.



2. Роль менеджера. Отделение управленческих функций обдумывания и планирования от физического выполнения работы. **Работа по управлению – это определенная специальность, и организация выиграет, если каждая группа сотрудников сосредоточится на том, что она делает лучше всего: менеджеры будут думать, а рабочие – работать.**

Каждый менеджер должен осуществлять подбор, обучение и расстановку рабочих на те места, где они могут принести наибольшую пользу, устанавливать для них задания, определяя точный порядок, инструменты, механизм и сроки выполнения работы. Распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное использование, мотивировать и контролировать действия подчиненных.

Использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специализированным направлениям.

3. Вознаграждение и стимулирование. Главная причина невысокой производительности труда кроется в несовершенстве системы оплаты и поощрения. Надлежащий эффект вознаграждение принесет только если будет своевременным, относиться к конкретному человеку, а не к занимаемому месту, выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных на основе точного знания. Необходимо предусмотреть возможность отдыха и перерывов в производстве. Вознаграждение - это не только деньги. Уступки рабочим, поддержание дружеских отношений с ними – тоже награда. Следует открывать на предприятиях столовые, детские сады, вечерние курсы.

Однако Тейлор никогда не рассматривал рабочих как личности, он искал ответ на вопрос: «Как достичь того, чтобы рабочий работал так же слаженно, как и машина?»

Четыре принципа научного управления Ф. Тейлора

1. Создание научного фундамента, научное исследование каждого отдельного вида трудового действия.

а) анализ содержания работы и ее основных компонентов.

б) определение наилучшего порядка выполнения операций.

в) разработка на этой основе стандартов и норм труда и внедрение их в действие.



2. Отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев.

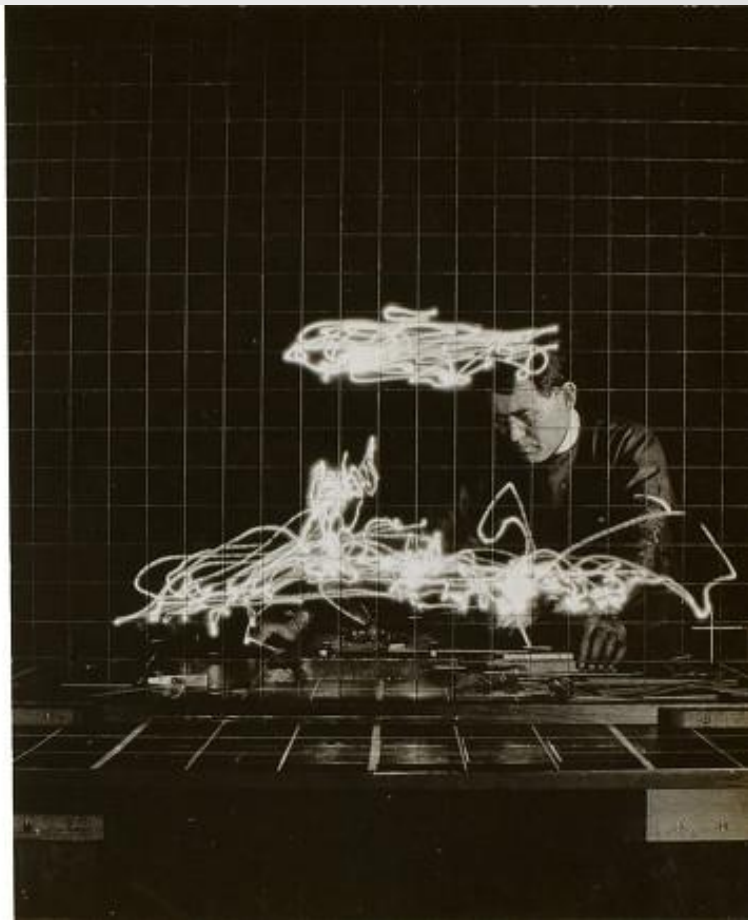
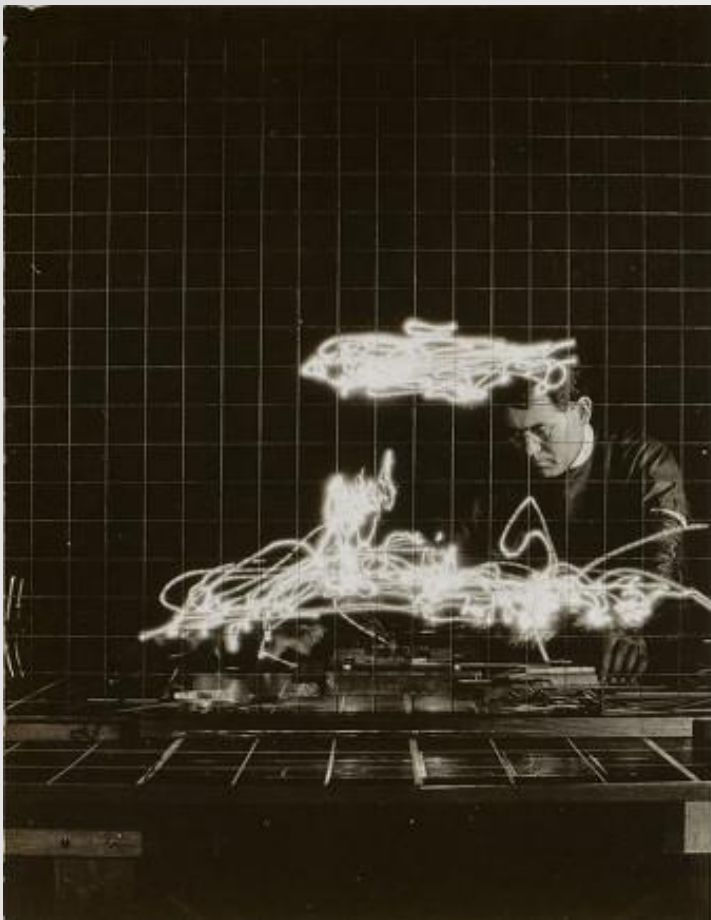
3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения НОТ. Рабочий должен трудиться с максимальной производительностью, а обеспечить рабочего всем необходимым — забота администрации.

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами. Участники производственного процесса должны точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.

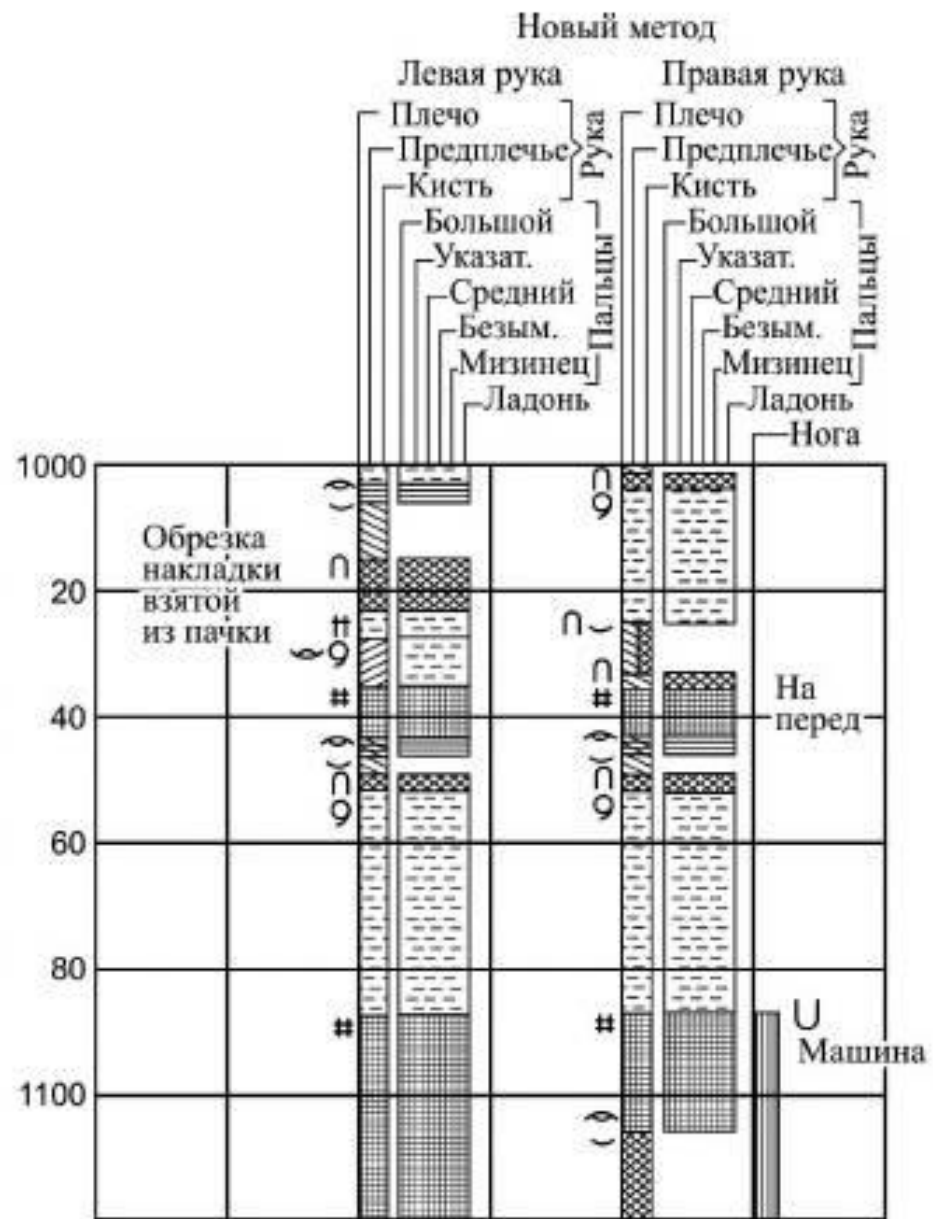
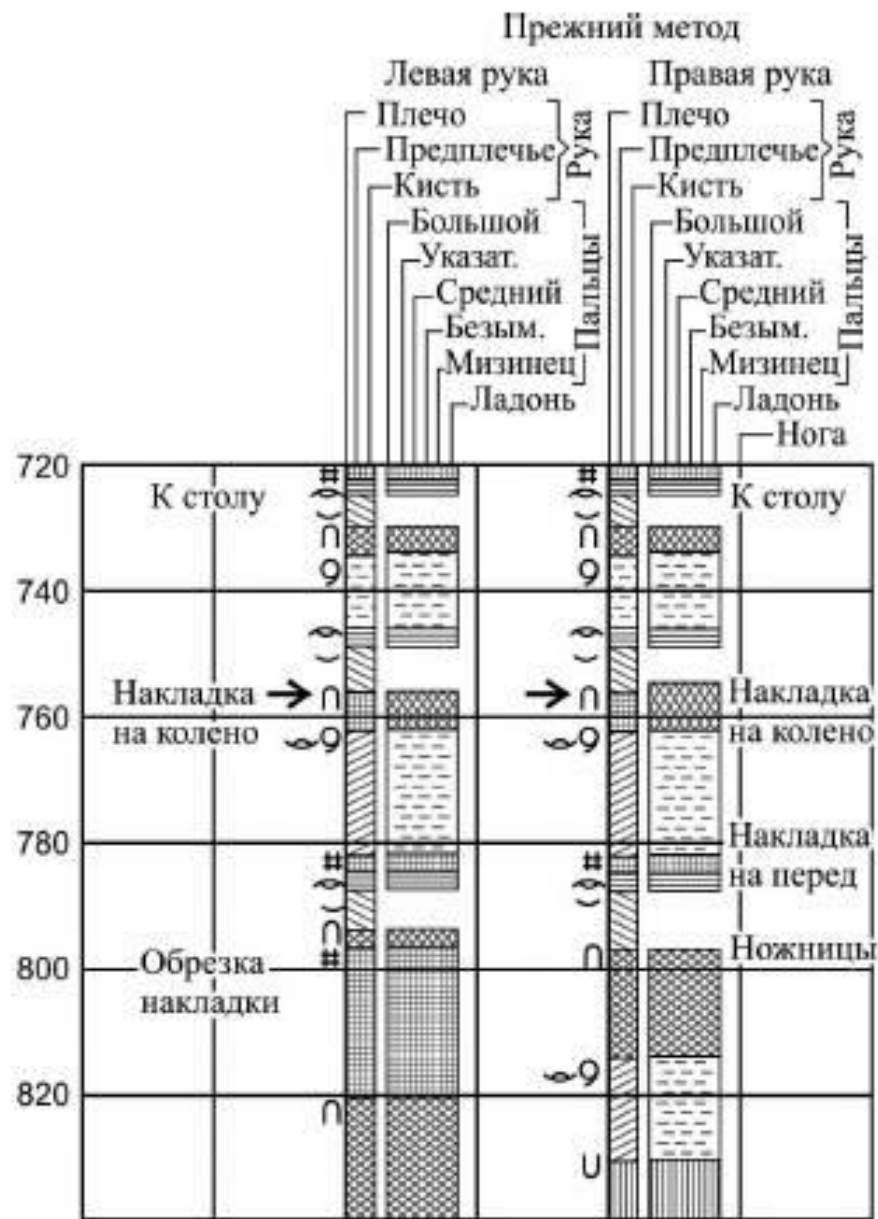
Фрэнк Гилбрет (1868-1924) и Лилиан Гилбрет

(1878-1958) занимались рационализацией труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе, **увеличением выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство**. Гилбреты изучали рабочие операции, используя кинокамеры в сочетании с микрохронометром. С помощью стоп-кадров анализировали элементы операций и изменяли структуру рабочих операций устраняя лишние, непродуктивные движения.





Исследователи выделили 17 микродвижений (терблигов) лежащих в основе любых производственных операций. По мнению Ф. Гилбрета, если разработать нормативы времени для каждого из терблигов, то можно рассчитать норму времени для выполнения любой операции, поскольку она представляет собой комбинацию терблигов.



Симокарта Гилбретов (до и после исследования движений)

На основе изучения различных систем движения, анализа инструментов и рабочих мест Ф. Гилбрет предложил новый способ кладки кирпича, позволивший **увеличить производительность труда каменщика втрое**. Для этого

• **устранил часть движений, ранее считавшихся необходимыми, но оказавшихся бесполезными ;**

• **ввел приспособления (переносная платформа и стопки кирпича), устранявшие утомительные движения и экономившие время квалифицированных рабочих**

и **перераспределил часть работ на подручных рабочих;**

• **научил каменщиков совершать движения двумя руками одновременно, а не последовательно.**



Изучение проблемы усталости.

В работе «Исследование усталости» Гилбреты писали: «Цель жизни – счастье, и не важно, кто как его понимает. Устранение усталости, возникающее из желания сберечь человеческую жизнь, уничтожив перегрузки, должно увеличить количество “прекрасных мгновений” (даже если у него есть и другие цели)».

Ф. Гилбрет выявил 42 причины усталости: 15 - связанных непосредственно с рабочим, 14 – с окружающей обстановкой, а 13 – с движениями, требуемыми для выполнения работы.

Гилбреты выделили два вида усталости:

- Избыточная усталость – следствие действий, не являющихся необходимыми (например, подъём и перенос тяжестей). Она может быть минимизирована путем рациональной организации рабочего места.
- Необходимая усталость возникает при выполнении действий, необходимых для достижения поставленных целей. Она может быть минимизирована благодаря внедрению передовых методов организации

Лилиан Гилбрет занималась социальными аспектами научного управления. Ее тезис: **ни одна организация не может рассчитывать на устойчивость, если она не заботится как о благополучии организации в целом, так и о благополучии каждого ее члена.**

Выдвинула идею участия рабочих в планировании, что обеспечивало восприятие рабочими принятых наверху решений и облегчало оценку выполнения заданий на основе принятых целей.

Л. Гилбрет - один из родоначальников исследований в области управления персоналом. Большое внимание она уделяла научному подбору, расстановке и подготовке кадров. На многих предприятиях были открыты школы по работе с персоналом, в которых пропагандировались новые подходы к мотивации сотрудников на основе уважения их личности и справедливого вознаграждения.

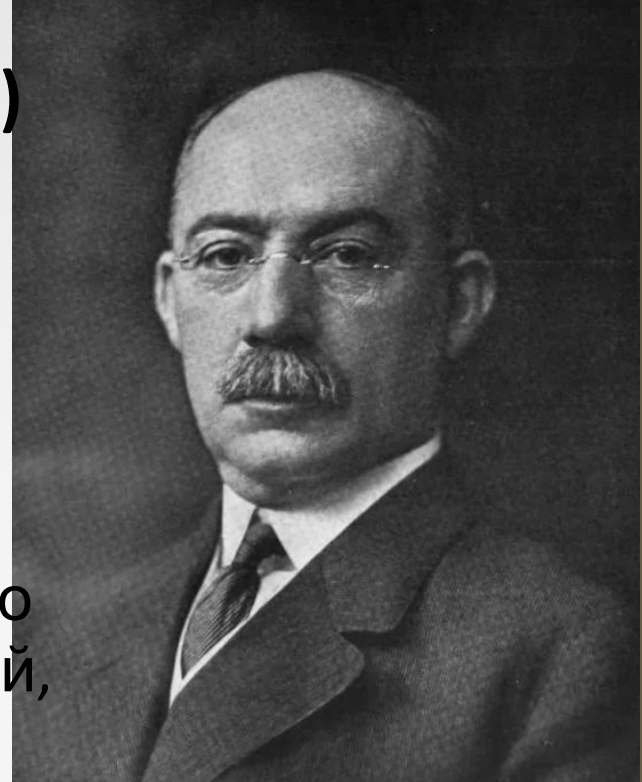
Генри Лоуренс Гант (1861—1919гг.)

- американский инженер-механик, консультант по вопросам управления.

Интересовался не отдельными операциями, а организацией производственных процессов в целом.

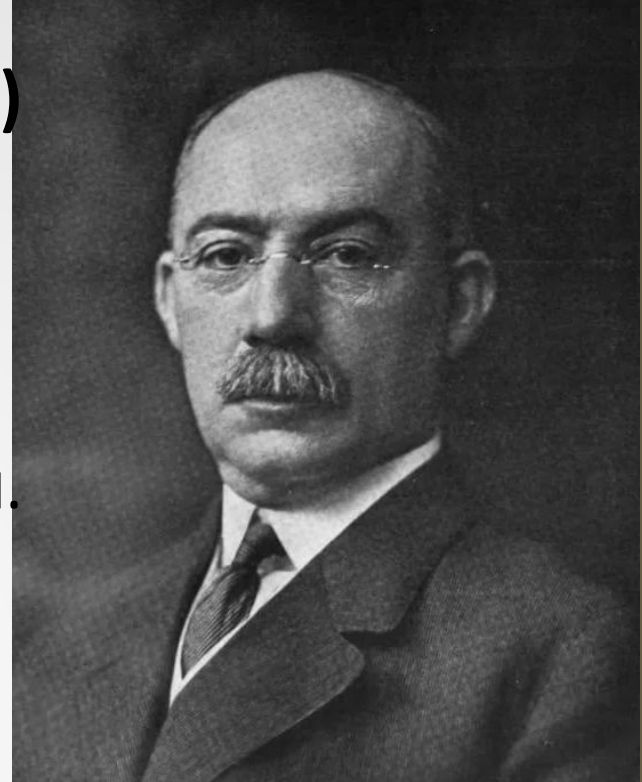
Г. Гант - первооткрыватель в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработал систему плановых графиков позволяющих контролировать выполнение плана за прошлый период и составлять календарные планы на предстоящий период.

К числу организационных изобретений Ганта относят и его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты, резко повысившую заинтересованность рабочих в выполнении и перевыполнении высокой нормы. Внедрение такой системы позволило вдвое повысить производительность



Генри Лоуренс Гант (1861—1919гг.)

- американский инженер-механик, консультант по вопросам управления. Интересовался не отдельными операциями, а организацией производственных процессов в целом.



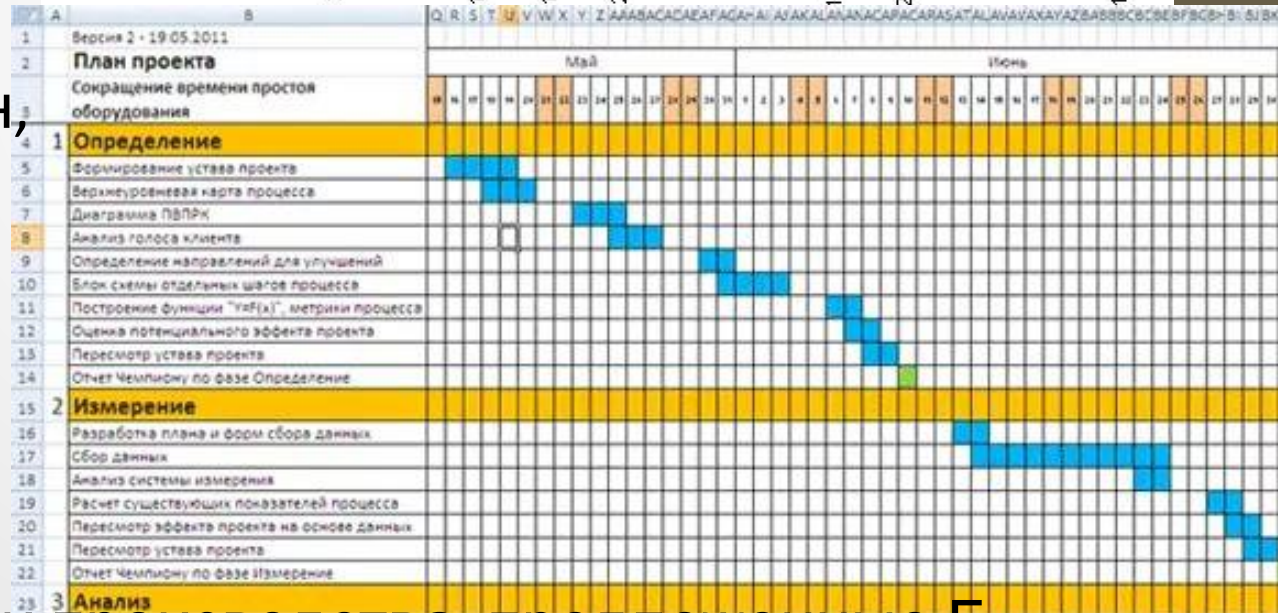
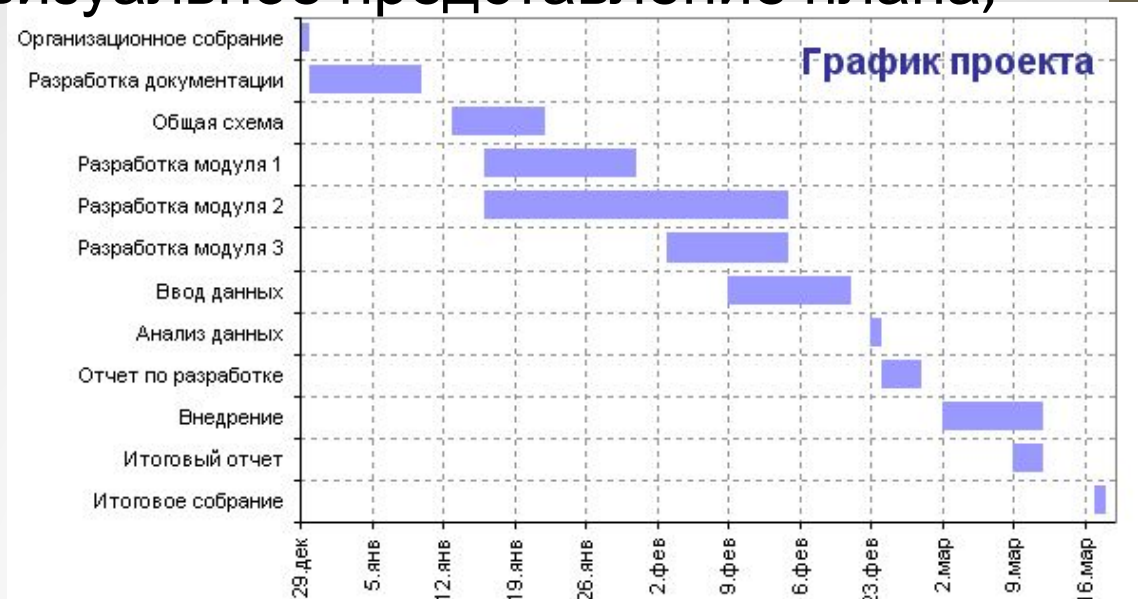
Г. Гант разработал систему плановых графиков позволяющих контролировать выполнение плана за ~~прославленный~~ период. организационных изобретений Ганта относят и его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты, резко повысившую заинтересованность рабочих в выполнении и перевыполнении высокой нормы. Внедрение такой системы позволило вдвое повысить производительность труда на предприятиях.

Диаграмма Ганта — визуальное представление плана, графика работ.

Представляет собой отрезки, размещенные на горизонтальной шкале времени, каждый отрезок соответствует своей задаче.

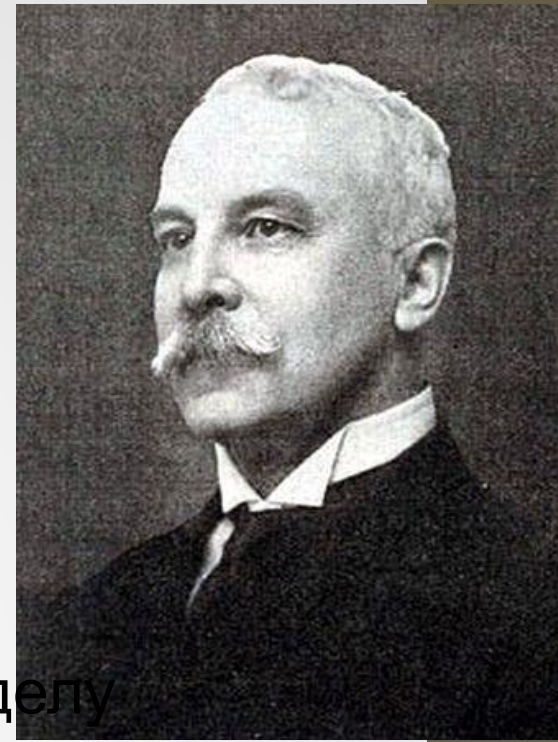
Задачи, составляющие план, размещаются по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствует

началу, концу и длительности задачи. Методы организации производства, предложенные Г. Гантом, не потеряли свое значение и в современных задачах.



Гаррингтон Эмерсон (1853 – 1931)

Известный организатор и рационализатор промышленности, инженер, разработал систему повышения производительности, которую называл «системой целесообразностей», изложив ее в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912 г.).



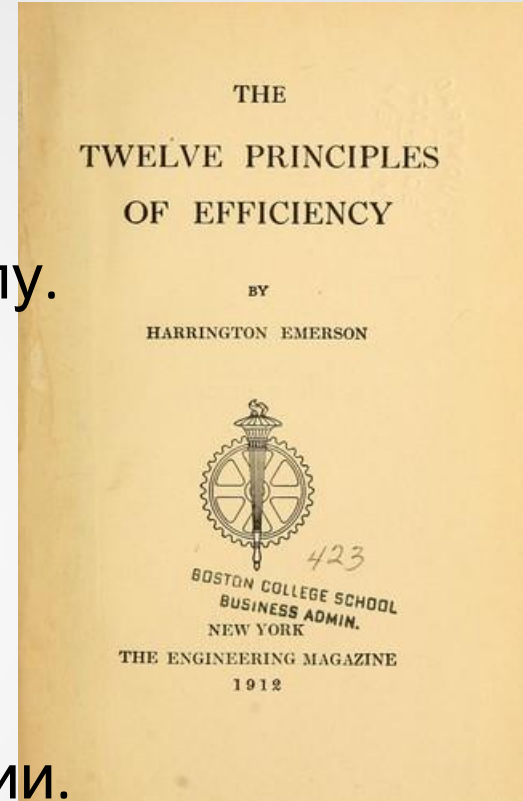
«Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные. Истинная производи-тельность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, ...напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты при усилиях ненормально тяжелых»

«Работа должна доставлять удовольствие и всегда преследовать достижение определенных целей в конкретные сроки, выполняться без лишних усилий и оптимальными способами».

12 принципов производительности Г.

Эмерсона

1. Точно поставленные идеалы и цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Оперативный, точный, полный и непрерывный учет.
7. Диспетчеризация.
8. Нормы и расписания.
9. Стандартизация условий.
10. Нормирование операций.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за



"Его принципы так определены, верны и незыблемы, что могут быть приняты за мерило. С их помощью может быть обследовано любое производство, любое промышленное предприятие, любая банковская операция. Успешность этих предприятий определяется и измеряется степенью отклонения их организации от двенадцати принципов производительности". ("Financial Times")

Генри Форд (1863 – 1947

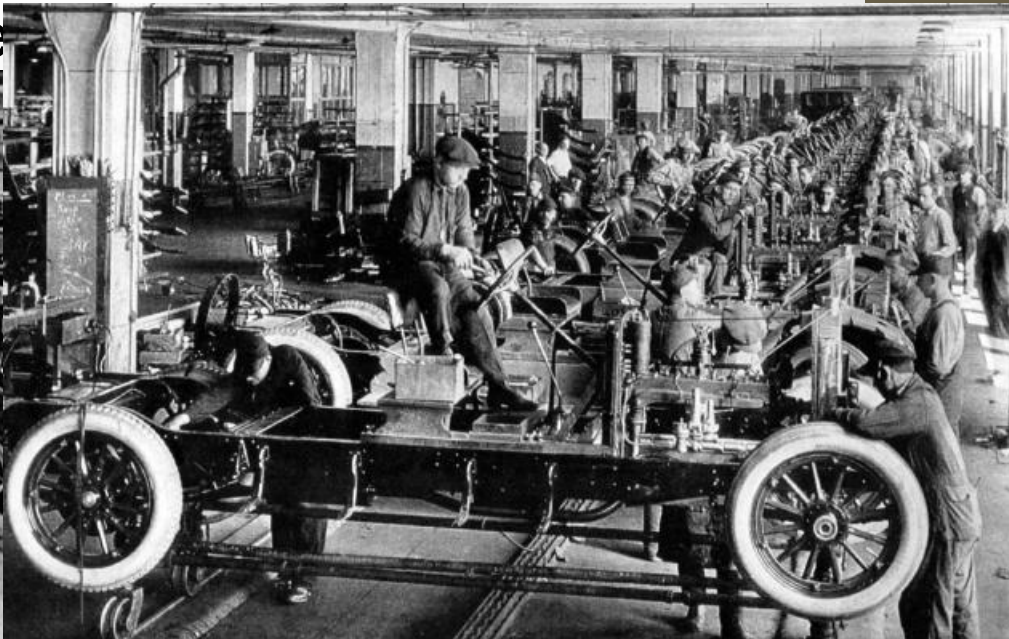
предприниматель), организатор массового производства автомобилей в США, явился продолжателем учения Тейлора и внедрял его теоретические положения на практике.



«Задачу промышленности нельзя видеть только в удовлетворении потребностей рынка (хотя без этого никакая промышленность существовать не может): необходимо так организовывать производственный процесс, чтобы, во-первых, можно было снизить цены на продукцию, а во-вторых, повысить оплату труда работников.»

Принципы организации производства Г. Форда:

- ✓ Строго построенная по вертикали организация управления предприятием;
- ✓ Точный расчет и планирование всего процесса производства;
- ✓ Учет и планирование условий работы;
- ✓ Подготовка сырья, материалов, механизмов, рабочей силы;
- ✓ Осуществление производства по стандартной технологии;
- ✓ Конвейер с глубоким разделением труда;



Вклад школы научного управления в развитие менеджмента:

- Использование научного анализа для лучших способов выполнения задачи.
- Отбор работников, более всего подходящих для выполнения задач, и их обучение.
- Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения задач.
- Систематическое и правильное (справедливое) использование материального стимулирования.
- Отделение управленческой работы от неуправленческой.

Административная, или классическая школа управления (1920-1950)

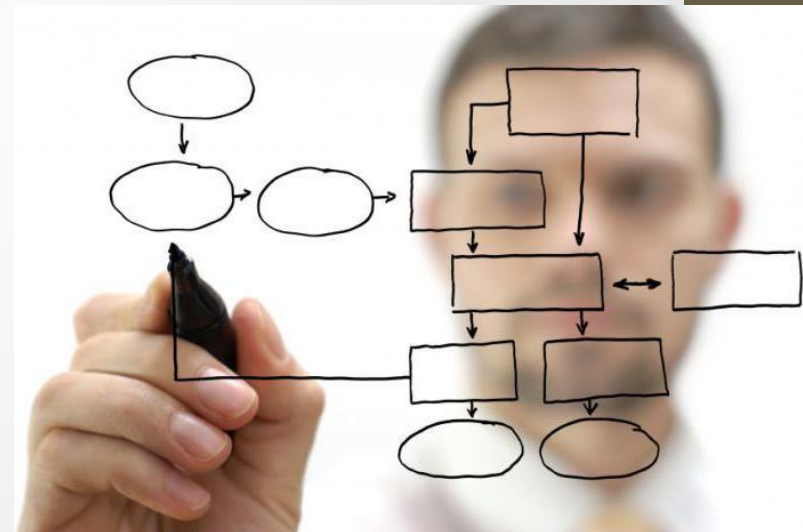
Административная (классическая) школа исследовала не столько эффективность отдельных элементов организации, сколько эффективность организации как целого: принципы рационального управления организацией, функции управления, структуру системы управления.

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведет организацию к успеху.

Основные представители

школы:

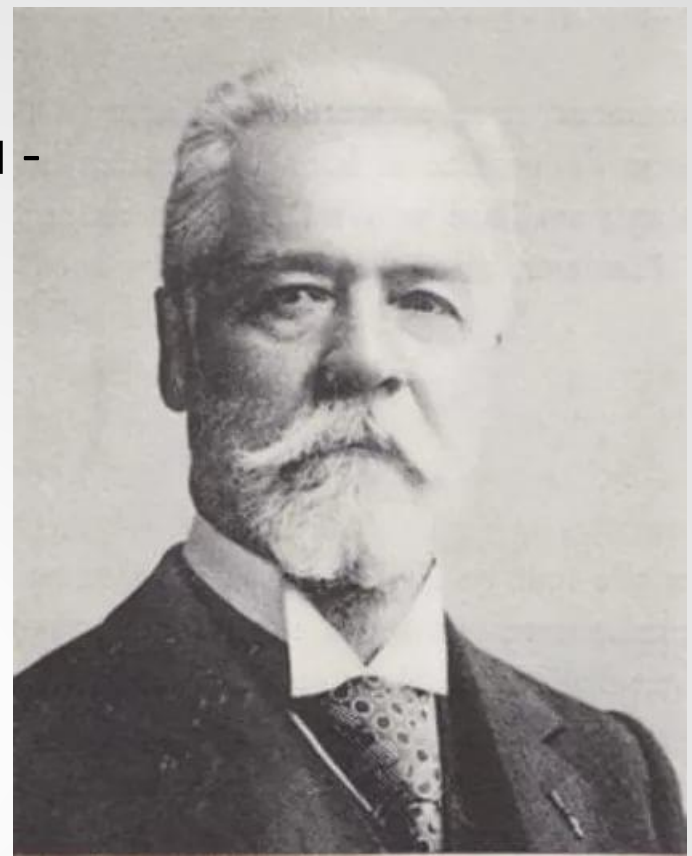
Анри Файоль (1841-1925), Макс Вебер (1864-1920), Линделл Урвик (1891-1983), Джеймс Муни (1884 — 1957) и др.



Основатель административной (классической) школы управления - **Анри Файоль (1841-1925)**, французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента.

В течение 30 лет был управляющим директором горнодобывающей и металлургической компании, одним из крупнейших производителей стали и чугуна во Франции, в которой на момент его назначения в 1888 г. находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918 г.) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов.


Свои взгляды на проблемы управления А. Файоль изложил в книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.).



Управлять - означает вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

А. Файоль выделил **6 видов деятельности**, осуществляемых на любом предприятии и являющихся

взаимозависимыми:

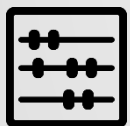
 **1. Технологическая/техническая**, т.е. осуществление производственного процесса;



2. Коммерческая - закупка, продажа, обмен;



3. Финансовая - поиск капитала и его эффективное использование;



4. Бухгалтерская (учетная) - инвентаризация и учет имущества, сырья, материалов;



5. Деятельность, направленная на обеспечение безопасности - защита собственности и персонала;



6. Административная — предвидение, организация, распоряительство, координация и контроль.

Файоль определил, что **деятельность по управлению включает в себя пять обязательных функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль.**

1. Предвидение (планирование).

Постановка целей, поиск путей их достижения и определение направлений, в которых должно продвигаться предприятие.



По мнению Файоля, предвидение составляет наиболее существенную часть управления. Основное место в предвидении отводится разработке программы действий, которая включает: «конечную цель, руководящую линию поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход.»

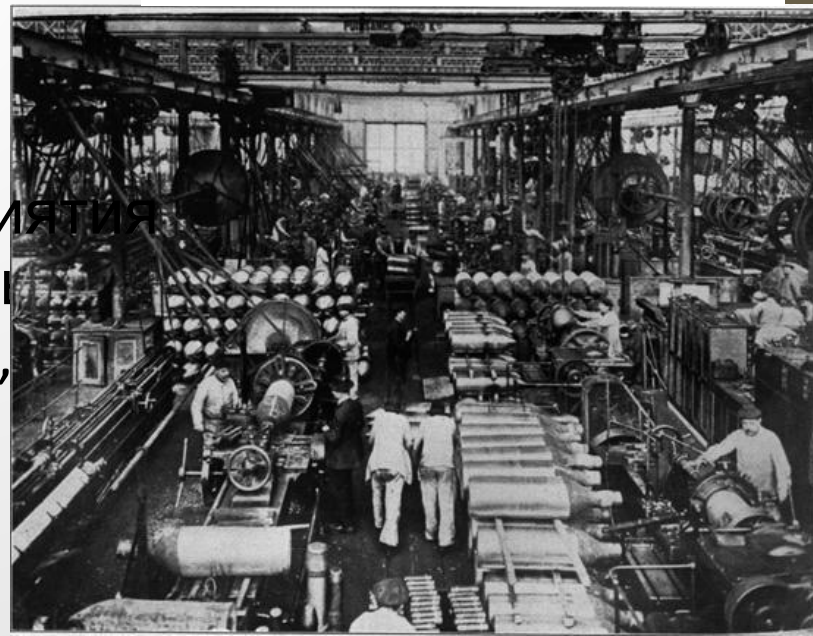
2. Организация. Конструирование и создание структуры, соответствующей целям и средствам, намеченным в ходе планирования.

Под организацией работы предприятия Файоль понимал обеспечение его всем необходимым для работы.

Файоль различал материальную и социальную организацию.

Материальная организация включает в себя обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием, социальная – обеспечение предприятия

Людской организм должен быть способен выполнять все операции, необходимые для осуществления производственного процесса.



3. Распорядительство.

Оперативное руководство исполнителями спланированных мероприятий. Оно заключается

в доведении до сведения каждого ~~того, что~~ должен делать для достижения поставленных целей. В основе распорядительства - субординация – служебное подчинение младших старшим по

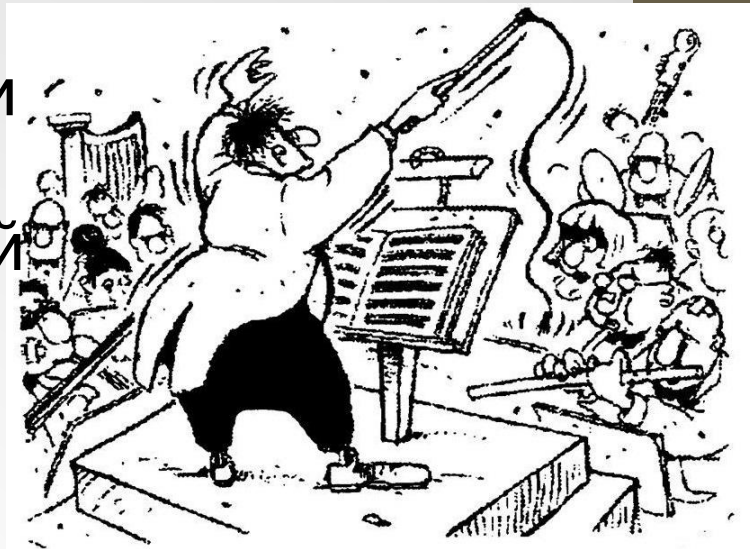
~~должности~~ распорядительство, по А. Файолю, состоит в том, чтобы хорошо знать работников, увольнять нерадивых, подавать положительный пример, активизировать, воспитывать, проводить совещания, обеспечивая

Выполнение задачи предполагает:

- оформление организационно-распорядительных документов и доведение их до исполнителей;
- разъяснение и конкретизацию задач;
- назначение ответственных;
- контроль и оценку работы.



4. Координация. Согласование и упорядочение деятельности подразделений и представителей организации, направленное на достижение наибольшей общей эффективности.



5. Контроль. Проверка исполнения и оценка эффективности в соответствии с разработанной ранее системой правил.

Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.



Принципы управления по А.

1. Разделение ~~Файоле~~ **труда.** Цель - повышение количества и качества производства при затрате тех же усилий.

2. Власть – ответственность. Власть - это право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.

3. Дисциплина – необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации.
Дисциплина "есть соблюдение соглашений, имеющих предметом послушание, усердие, деятельность и внешние знаки уважения". Лучший способ поддержания дисциплины - подбор хороших руководителей, ясные и недвусмысленные формулировки прав и взаимных обязательств, вынесение любых наказаний исключительно на основании установленных правил.

4. Единоначалие (единство распорядительства) .

Подчиненный должен получать приказы только от одного начальника.

5. Единство руководства. Один руководитель и единый план для совокупности операций, направленных на достижение одной и той же цели.

6. Подчиненность личных интересов общим.

Интересы работников должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия и не должны превалировать над ними.

7. Вознаграждение. Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

8. Централизация . Централизация – объем власти и полномочий, которыми обладает менеджер на любом уровне (объем решений, которые он может принимать без одобрения руководителя). *На предприятии должно быть достигнуто соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности.*

9. Скалярная цепь (иерархия). Скалярная цепь – это ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими. *Весь персонал должен быть распределен в строгом соответствии с иерархической структурой.* Скалярная цепь определяет подчинение работников.

"Иерархическая колея" - путь, по которому, проходя все ступени, следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей.



10. Порядок. Файоль подразделял порядок на материальный и социальный. «Всякой вещи свое место и всякая вещь на своем месте». «Каждому человеку свое место и каждый человек на своем месте».

11. Справедливость. Справедливость - это сочетание доброты и правосудия. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. Стабильность состава персонала. Излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления. Работа с персоналом должна строиться на неизменных принципах, делающих действия руководителей предсказуемыми для подчиненных. Это обеспечивает уверенность в будущем и чувство безопасности.

13. Инициатива. Состоящая, по Файолю, в возможности создания и осуществления плана. Инициатива является одним из сильнейших стимулов, определяющих поведение работников, обеспечивает мотивацию и удовлетворенность работой. *Поскольку это «доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.*

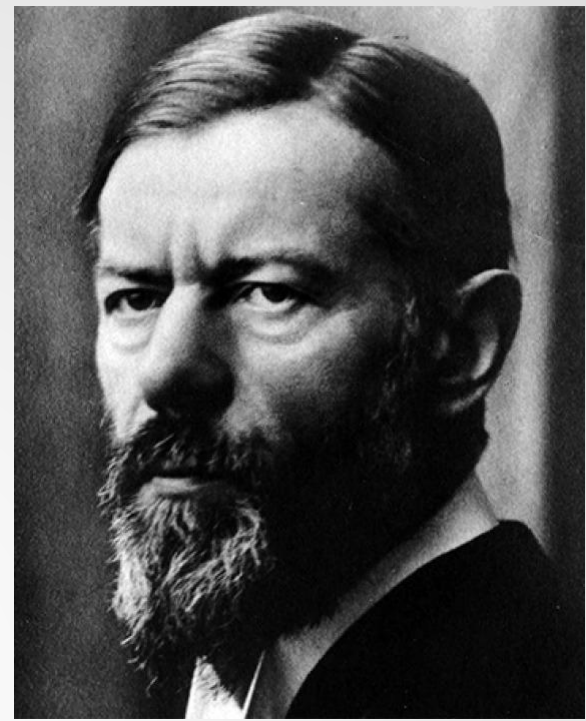
14. Корпоративный дух. Создание и поддержание в организации определенной гармонии. Сила предприятия в «единении» всех работников предприятия. *Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Он считал, что руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.*

Предложенная А. Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса. Файоль считал, что предложенная им система принципов не может быть окончательно сформулирована. Она должна оставаться открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщениях.

Основные индивидуальные, психологические качества, которыми должен обладать администратор:

- ✓ физические качества (здоровье, энергичность, речь);
- ✓ ум и интеллектуальные способности;
- ✓ моральные качества (инициативность ответственность, воля, решительность, тактичность и т.д.);
- ✓ хорошее общее образование;
- ✓ способность управлять людьми (предвидение, умение разработать план действий, организаторские способности, умение воздействовать на людей для выполнения поставленных целей, искусство общения, умение контролировать действия подчиненных);
- ✓ знание всех наиболее важных функций и направлений деятельности предприятия;
- ✓ компетентность в деятельности конкретного предприятия.

Макс Вебер (1864-1920), немецкий социолог, философ, политический экономист. *Идеи Вебера оказали значительное влияние на развитие общественных наук, его вклад в теорию управления состоял в разработке концепции бюрократической организации и типов организационного лидерства.*



Вебер полагал, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими (разработанными Ф. Тейлором) правилами, является наиболее эффективным методом работы. Функционирующую организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Такое разделение труда специализирует персонал и соответственно строит организацию по линейному признаку, (то есть каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником).

Характеристики рациональной бюрократии по М. Веберу:

- 1. Разделение труда**, власть и ответственность ясно определена для каждого специалиста и закреплена в официальных обязанностях.
- 2. Иерархичность уровней управления**, каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
- 3. Наличие взаимоувязанной системы формальных правил и стандартов**, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей, скоординированность различных задач и контроль.
- 4. Построение внутренней системы отношений на формальных началах** как взаимодействия между должностями, а не личностями.
- 5. Подбор кадров по формальным признакам** на конкурент-ной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых результатов, что должно обеспечивать продвижение вверх самых квалифицированных работников

Модель рациональной бюрократической организации М. Вебера



Бюрократическая организация, по Веберу, должна обеспечить точность, скорость, порядок, определенность, субординацию, уменьшение трений, контроль

Макс Вебер выдвинул концепцию трех типов лидерства: традиционного, харизматического и рационально-легального. Под лидерством он понимал вид авторитетного, властного руководства, смысл которого заключается в способности отдавать приказы и вызывать

1) Традиционное лидерство опирается на обычай, традиции, веру в надежность и непоколебимость существующих порядков. Человек обладает "правом на лидерство" благодаря происхождению, принадлежности к элите. *Этот тип лидерства олицетворяет правление вождей, старейшин, монархов, он характерен для доиндустриального общества.*



2) Харизматическое лидерство основано на вере в исключительные качества или в богоизбранность конкретной личности. Харизма (божественный дар) – способность увлекать за собой массы без помощи инструментов власти.

Харизматический лидер призывает к свершениям, чему-то новому, необычному. Последователи харизматического лидера без принуждения, с готовностью и энтузиазмом подчиняются его авторитарному лидерству.

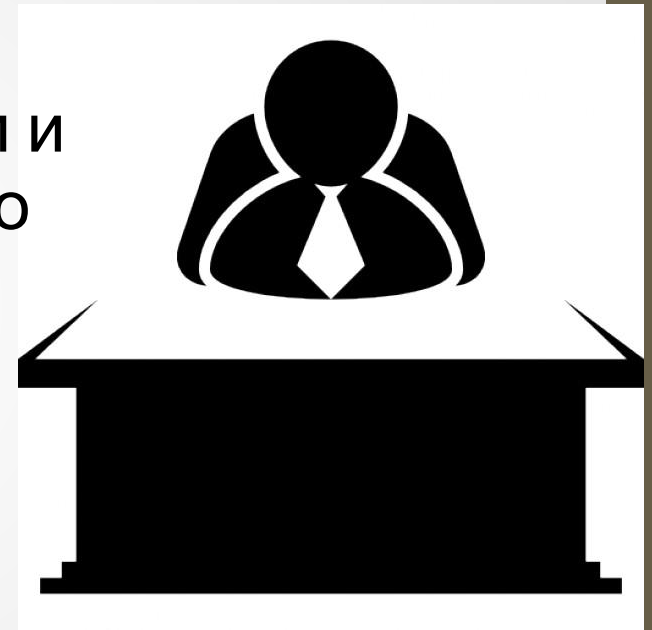


Харизматическое лидерство, по М. Веберу, возникает в критических ситуациях. Со стабилизацией социальной системы оно трансформируется в традиционное или бюрократическое лидерство, происходит "рутинизация харизмы".

3) Рационально-легальное лидерство основано на вере в законность существующего порядка и его **Власть и авторитет** признается в силу «легальности», веры в правомерность правового статуса и «компетенции», основанной на рационально **Установленные следуют**.

обезличенным нормам, принципам и правилам, слушаются лишь тех, кто наделен соответствующими **Руководитель** выступает не как индивид, от которого исходит власть, а как исполнитель определенной функции

Рационально-легальное лидерство олицетворяет бюрократия. Бюрократическое лидерство присуще индустриальному обществу.



Вебер считал, что лидерство определяется наличием у члена организации «харизматических» качеств. К чертам лидера можно отнести волю, решительность, ясность целей, навыки руководства, умение «зажечь» людей, разбудить энтузиазм последователей и с упорством и настойчивостью, опираясь на последователей, манипулируя ими, добиваться целей.



В 1930—1940-е гг. в США Джеймс Муни и Алан Рейли, два руководителя компании "Дженерал Моторс", развивая идеи классической школы, сформулировали принципы построения эффективной организации.

1. Принцип координации: единство действий, направленных на достижение общей цели. Координация достигается за счет единоначалия и корпоративной солидарности служащих.

2. Принцип иерархии: власть и полномочия должны возрастать пропорционально друг другу, каждый служащий должен быть связан с главой организации четко определенной властной вертикалью, по которой к нему

3. Принцип функциональности. Эффективность организации зависит от правильности идентификации исполняемых операций и координации действий

4. Принцип линейного штабного персонала.

Представители линейного персонала связаны друг с другом отношениями "руководитель-подчиненный", в то время как штабные служащие выполняют обязанности консультантов и советников.

Лютер Гьюлик (1892-1993) - директор Института государственного управления, профессор Колумбийского университета, один из сотрудников администрации президента Рузвельта. **Линдэлл Урвик** (1891-1983), покинув Британскую армию в чине генерал-лейтенанта, возглавил Международный институт управления в Женеве. Гьюлик и Урвик оформили достижения своих предшественников в единую теоретическую схему, они обосновали применение сформулированных принципов к сфере государственного управления. Описывая виды управленческой деятельности, наблюдающиеся во всех организациях, Гьюлик изобрел акроним POSDCORB, первые буквы которого соответствуют английским словам "планирование, организация, подбор персонала, командование, координация, отчетность и бюджетирование".

POSDCORB задумывался как связующее звено между теорией управления и реальной управленческой практикой.

1. **Планирование** - определение целей, которые должны быть достигнуты, и средств, которые для этого необходимы.

2. **Организация** - создание формальной структуры, в рамках которой распределяются обязанности и полномочия.

3. **Подбор персонала** - набор и подготовка сотрудников, обеспечение благоприятных условий их труда.

4. **Командование** - принятие решений и руководство подчиненными, а также исполнение прочих обязанностей лидера.

5. **Координация** - поддержание связи между подразделениями организации.

6. **Отчетность** - информирование тех, кому управленец подотчетен, и его подчиненных, о ходе работ. Реализация этой функции невозможна без ведения записей, проведения исследований и осуществления проверок.

7. **Бюджетирование** - разработка фискальных мер и

Вклад классической школы управления в теорию менеджмента.

Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Профессиональные требования к менеджеру.

Развитие принципов управления организацией.

Описание функций управления.

Пионером в разработке принципов руководства на высшем уровне был Анри Файоль, в 1916 г. описавший 5 "элементов" и 14 "принципов" менеджмента. Работы Файоля, а также тех, кто после него писал о планировании, организации и контроле - прежде всего Джеймса Муни, Алана Рейли, Лютера Гьюлика и Линдэлла Урвика, - лежат в основе современной теории управления. Их работы объединяет стремление к составлению кодекса универсальных правил, на основании которых в каждом случае можно было бы принимать наилучшие управленческие решения. Эти правила воспринимались ими как нечто большее, чем просто обобщение их богатого профессионального опыта. Они верили, что формулируют законы, действующие везде и всегда, подобно законам природы.

Условно открытые ими принципы можно разделить на три группы:

1. Принципы, описывающие функции управления (Анри Файоль);
2. Общие принципы построения организационной структуры (Джеймс Муни и Алан Рейли);
3. Свод синтетических правил, объединяющих менеджмент, организацию и государственное управление (Лютер Гьюлик и