



УНИВЕРСИТЕТ  
СИНЕРГИЯ

КАФЕДРА ОБЩЕГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Дисциплина «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

# І. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МЫСЛИ

Фамилия Имя Отчество автора

*Михненко Павел Александрович*

Фамилия Имя Отчество преподавателя

*Дрондин Александр Леонидович*

[aleksandr-drondin@yandex.ru](mailto:aleksandr-drondin@yandex.ru)

# УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

1. Развитие управленческой и организационной мысли
2. Классическое направление менеджмента
3. Гуманитарное направление менеджмента
4. Современное направление менеджмента
5. Развитие управленческой мысли в России

**Происхождение термина «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**«mansepts» (лат.) – предприниматель,**  
**подрядчик**

Изначально так в Древнем Риме назывался откупщик государственных долгов.

**«manus» (лат.) – рука**

**«manus age» (лат.) – делать руками**

Первоначально так обозначали искусство управления лошадьми, позже – управление колесницей и умение владеть оружием.

В наши дни слово **«менеджмент»** употребляется для обозначения особой профессиональной деятельности – высокоэффективного управления организацией.

**Конфуций**  
(ок.551-479г. до н.э.)

Когда ведешь себя правильно, то за тобой пойдут и без приказа; когда же ведешь себя неправильно, то не слушаешь, хоть и прикажешь.

**Сократ**  
(ок.469-399г. до н.э.)

Не умея строить один дом, как можно взяться за строительство десяти тысяч? При наличии же соответствующего знания предмета и умения управлять людьми человек сможет одинаково успешно руководить как домом, так и войском, так и государством.

**Аристотель**  
(384-322г. до н.э.)

Искусству управления необходимо обучать.

Основой государства должна быть частная собственность, поскольку она коренится в природе человека.

## Исторические предпосылки управленческой мысли

**Шумеры**

(5000 лет до н.э.)

Письменность: регистрация фактов.

**Египтяне**

(4000 лет до н.э.)

Признание необходимости планирования, организации и контроля.

**Сократ**

(400 лет до н.э.)

Формулировка принципа универсальности менеджмента.

**Ксенофонт**

(400 лет до н.э.)

Признание менеджмента как особого вида искусства.

**А.Македонский**

(325 г. до н.э.)

Создание штаба.

**Н.Макиавелли**

(1513 г. н.э.)

Признание принципа массового согласия; структурирование рычагов власти.

Наименование (по характеру) и период	Связь с историческим лицами и событиями
<p>Религиозно-коммерческая революция (V тыс. до н.э.)</p>	<p>Зарождение письменности в древнем Шумере, которое привело к возникновению особой прослойки общества – жрецов, занимающихся коммерческой деятельностью.</p>
<p>Светско-административная революция (1792-1750 гг. до н.э.)</p>	<p>Царь Хаммурапи создал свод законов управления государством для регулирования общественных отношений</p>
<p>Производственно-строительная революция (605-562 гг. до н.э.)</p>	<p>Навуходоноссор создал систему производственного контроля на текстильных фабриках и зернохранилищах.</p>
<p>Зарождение профессионального управления (XVII-XVIII вв.)</p>	<p>Зарождение капитализма и индустриального прогресса европейской цивилизации.</p>
<p>Бюрократическая революция (конец XIX – начало XX в.)</p>	<p>Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера.</p>

**Научная школа менеджмента** - это совокупность схожих идей, концепций и методов в сфере управления, а также коллектив ученых, разрабатывающих под руководством главы (основателя, лидера) школы выдвинутую им программу исследований.

## **НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1. КЛАССИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА:**

- 1.1. школа научного менеджмента;
- 1.2. административная школа;
- 1.3. бюрократическая школа.

### **2. ГУМАНИТАРНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА:**

- 2.1. школа человеческих отношений;
- 2.2. школа наук о поведении.

### **3. СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:**

- 3.1. школа количественных методов;
- 3.2. системный подход к менеджменту;
- 3.3. ситуационный подход к менеджменту;
- 3.4. процессный подход к менеджменту.

Основоположники Школы научного менеджмента (1885 - 1920-е гг.) полагали, что, проводя наблюдения, замеры и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда и добиться повышения его эффективности. Они считали, что организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них.

**Принципы повышения производительности труда (Ф. Тейлор «Принципы научного менеджмента»):**

- 1) любой труд можно измерить и разложить на составляющие;
- 2) следует соотносить выполняемую задачу и затраченное время;
- 3) необходим систематический отбор и обучение работников;
- 4) должна практиковаться система вознаграждения по результату.



*Фредерик Тейлор (1856-1915)*



# 1.2. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА

Основоположником Административной (классической) школы управления является Анри Файоль. Ее основные идеи и методы сформировались в 1920-е – 1950-е гг.

Административная школа занималась выработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом и созданием универсальных принципов управления.

А.Файоль выделил пять основных элементов (функций), из которых складывается деятельность администрации: **планирование, организация, руководство, координация и контроль**. Он ввел понятие **«функции управления»**. Также он сформулировал принципы у (и́й слайд).



**Анри  
(1841-1925)**

**Файоль**

1. **Разделение труда** - перепоручение работникам отдельных операций повышает производительность труда.
2. **Полномочия и ответственность** – право отдавать приказы должно сопровождаться ответственностью.
3. **Дисциплина** – необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации.
4. **Единоначалие** – каждый работник получает распоряжения только от одного руководителя.
5. **Единство действий** – группа работников должна работать по единому плану, направленному на достижение одной цели.
6. **Подчиненность интересов** – интересы организации должны быть выше интересов группы или одного работника.
7. **Вознаграждение** – наличие справедливых методов стимулирования работников.
8. **Централизация** – организация имеет управляющий центр, а степень централизации зависит от конкретного случая.
9. **Скалярная цепь** – организационная иерархия не должна нарушаться, но, по мере возможности, ее надо сократить.
0. **Порядок** – каждый работник находится на своем рабочем месте.
1. **Справедливость** – администрация должна сочетать доброту и правосудие.
2. **Стабильность персонала** – текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.
3. **Инициатива** – предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.
4. **Корпоративный дух** – сплоченности, работников, единство сил.

# 1.3. БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ШКОЛА

Основоположник данной Школы Макс Вебер полагал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным способом работы любой организованной группы людей.

В отличие от Ф.Тейлора, пытавшегося сделать так, чтобы сотрудник трудился как машина, М.Вебер считал, что вся организация должна работать как машина. Он считал необходимым разложить организацию на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Подчеркивая, что организацией нужно управлять на безличной, чисто рациональной основе, Вебер называл такую форму организации

**БЮРОКРАТИЯ** — бюрократическая система управления, основанная на вертикальной иерархии и призванная выполнять поставленные перед нею задачи наиболее эффективным образом. Необходимые условия ее реализации: централизация власти и стандартизация методов работы.



**Макс Вебер**  
**(1864-1920)**

# 2.1. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ



Данная Школа возникла как реакция на малое внимание ранних школ менеджмента к человеческому фактору и психологии человека. Ее идеи получили развитие в 1930-е – 1940-е гг.

В ходе «хоторнских экспериментов» на заводах компании «Вестерн Электрик» Элтон Мэйо (1880-1949) исследовал факторы, влияющие на производительность труда рабочих (в частности, освещенность помещения). Мэйо обнаружил **новый фактор** – осознание сотрудниками важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе и т.п., что способствовало росту производительности труда. После отмены новых условий труда, введенных в ходе хоторнских экспериментов, производительность труда снизилась, но осталась на более высоком уровне, чем до начала



*Элтон Мэйо (1880-1949)*

**ХОТОРНСКИЙ ЭФФЕКТ** – это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к вопросу, приводят к искаженному, часто слишком благоприятному результату. Участники эксперимента действуют более усердно благодаря осознанию того, что они причастны к чему-то новому.

## 2.1. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Авторы *Школы человеческих отношений* рекомендовали руководителям для повышения производительности труда:

- поощрять интерес сотрудников к работе;
- привлечь сотрудников к обсуждению нововведений;
- обеспечивать возможности для общения сотрудников и обмена опытом.



С начала 1950-х годов Школа человеческих отношений начала трансформироваться в Школу поведенческих наук (бихевиористскую школу). Главной идеей этой школы менеджмента стало следующее утверждение: повышение эффективности каждого отдельного работника и организации в целом может быть достигнуто на основе применения методов поведенческих наук.

Новый подход сосредоточился на помощи работнику в осознании собственных возможностей.

В 1960-е годы данный подход охватил всю сферу менеджмента. Идеи и методы Школы наук о поведении продолжают активно развивать

**Заметные  
представители данной  
Школы:**

- Дуглас Мак-Грегор;
- Крис Арджирис;
- Фредерик Герцберг.



### Виды менеджмента (по Д.Мак-Грегору):

#### 1. Теория X:

- люди изначально не любят трудиться;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение.

Менеджеров, разделяющих взгляды теории X, Д.Мак-Грегор назвал автократичными руководителями.

#### 2. Теория Y:

- у работников часто встречаются способности к творческому решению проблем;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.

Менеджеров, разделяющих взгляды теории Y, Д.Мак-Грегор назвал демократичными руководителями.

**Автором теории Z является Уильям Оучи, который сформулировал основные принципы японского менеджмента.**

# Взгляды на управление поведением работников К.Арджириса

Американский психолог Крис Арджирис (р. 1923) отметил противоречие между требованиями к поведению работника на предприятии и тем, что общество считает правильным и необходимым. Это противоречие основывается на том, что ценностью в обществе признается зрелое поведение субъекта, в то время, как структура рабочих действий и управление трудом простых рабочих исходят из незрелых реакций. «Нельзя сильно увлечься, если изо дня в день все, что вы делаете – это устанавливаете правую дверь автомобиля.»

К.Арджирис хотел сказать, что в своем большинстве рабочие места в промышленности предназначены для людей, чьи умственные способности могут быть ниже нормальных. «Нормальным работникам, - говорит он, - надо давать работу, где больше содержания. Дайте им возможность принимать по своей работе решения. Дайте им возможность развиваться до уровня более трудной работы».



# 3.1. ШКОЛА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ

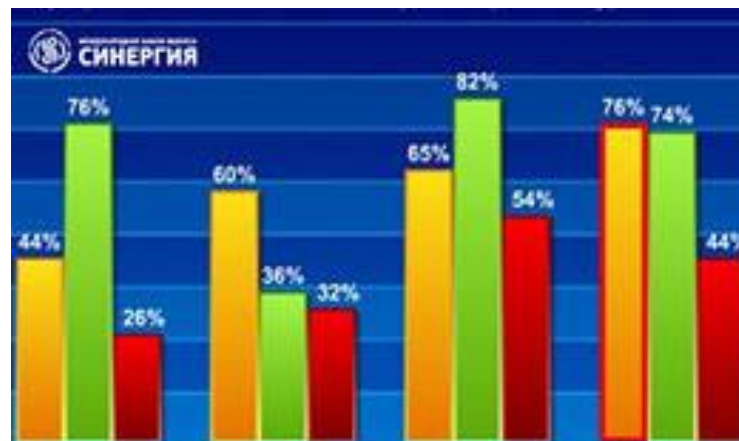


Суть количественных методов заключается в том, что для решения задачи управления предприятием разрабатывается *модель процесса управления*.

Модель представляет собой схематичное, упрощенное отображение реальной ситуации.

Одной из форм модели является *математическая модель* – описание систем и процессов взаимосвязанными математическими выражениями.

Задавая переменным величинам различные значения, можно найти оптимальный вариант. Чем точнее выполнены расчеты, тем выше вероятность получения искомого результата в реальности.



# 3.1. ШКОЛА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ

Заметные представители Школы количественных методов:

- Д.Форестер;
- А.Раппопорт;
- Р.Калман;
- Л.Клейн.

**Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в условиях:**

- **сложных;**
- **требующих обработки большого массива информации;**
- **дефицита времени.**

Количественные методы в менеджменте опираются на такие научные теории как:

- принятия решений;
- исследования операций;
- игр;
- массового обслуживания;
- оптимальных систем.

## 3.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ

**Системный подход к менеджменту (1950-е годы – по настоящее время) заключается в изучении свойств любой организации как сложной системы, состоящей из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.**

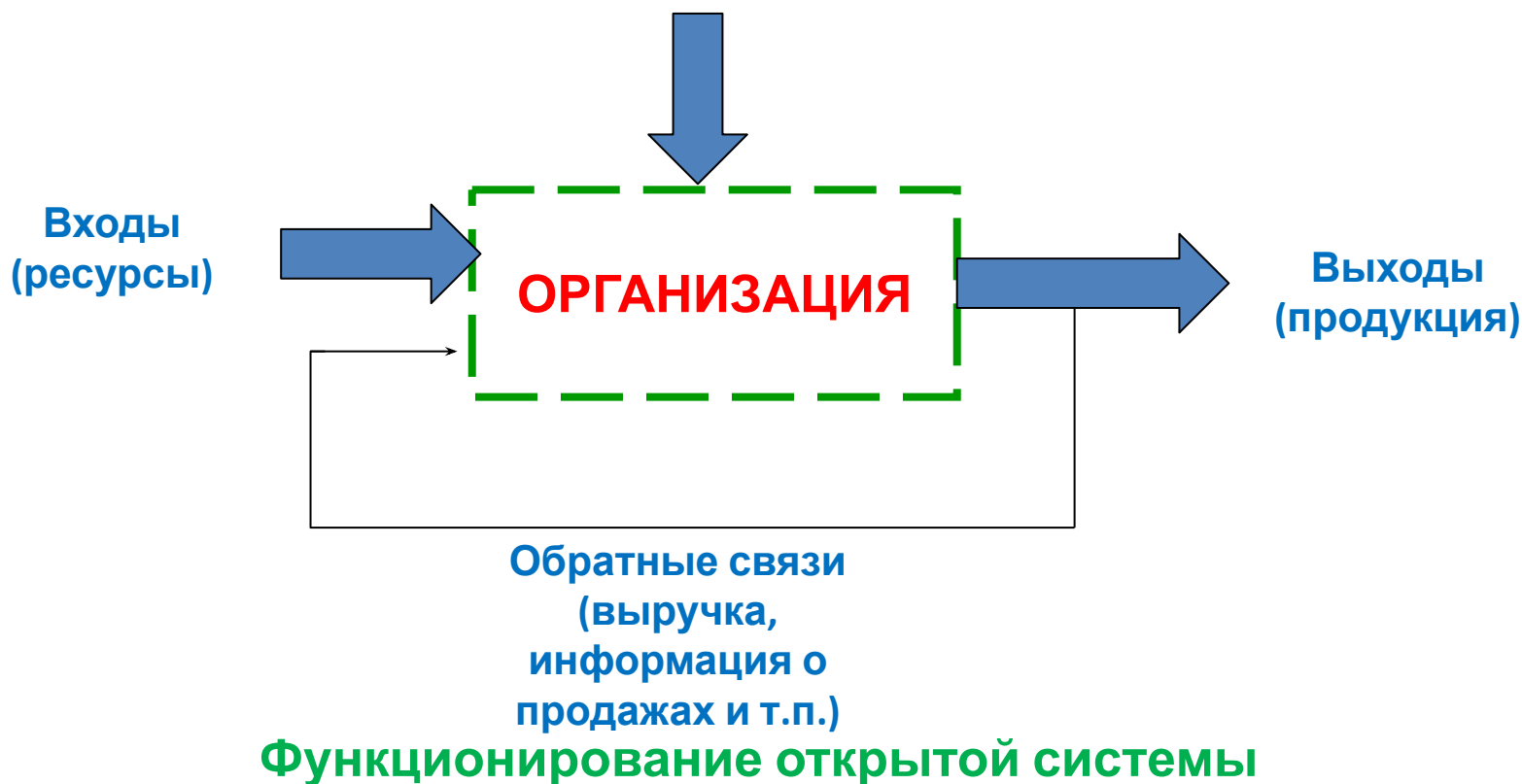
**Общая теория систем была предложена американским биологом Людвигом фон Берталанфи еще в 1930-е годы. Видными представителями системного подхода к менеджменту являются Честер Бернارد и Рудольф Эмиль Калман.**

**СИСТЕМА – это совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. Система обладает как минимум одним новым свойством, которого нет у ее элементов.**

## 3.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ

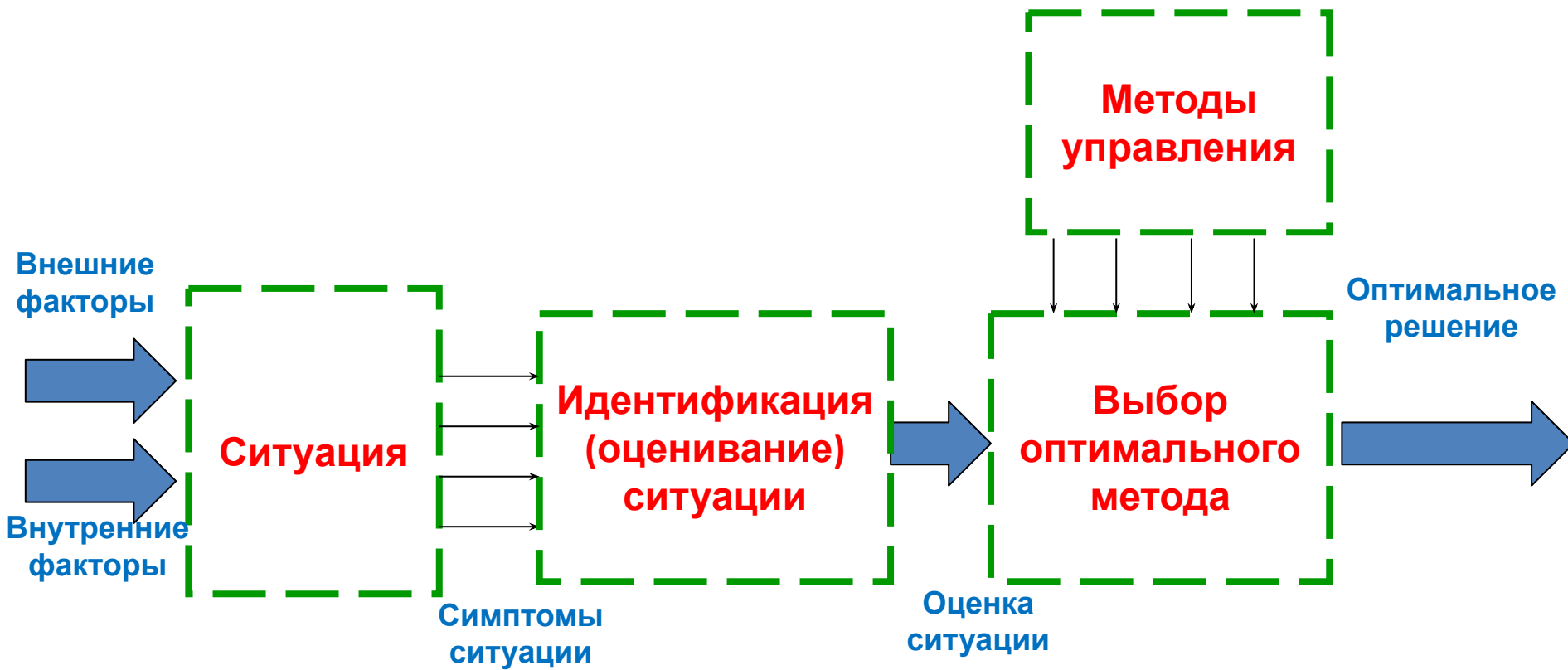
Современный менеджмент рассматривает организацию (предприятие, фирму) как сложную *открытую* систему. Слово «открытая» говорит о том, что для нормального функционирования любой организации необходимо обмениваться с внешней средой разнообразными ресурсами.

Воздействия внешней среды



В основе ситуационного подхода лежит утверждение о том, что в современных условиях внутренняя и внешняя среда любой организации подвержены резким изменениям. Постоянно возникают такие обстоятельства, которые сильно влияют на организацию в каждый конкретный период времени. Набор возникающих обстоятельств, сформировавшихся к определенному моменту времени внутри организации и в ее окружении называют *ситуацией*.

«Закон ситуации» в 1920-х годах впервые был сформулирован Мери Паркер Фоллет. Она отмечала, что различные ситуации требуют различных типов знаний. Ситуационный подход увязывает конкретные приемы и методы управления с конкретными ситуациями таким образом, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации в сложившейся ситуации.



## Методология ситуационного подхода к управлению

**ПРОЦЕСС** – это последовательность исполнения работ (функций, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций управления: планирование, контроль, учет, финансы, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт и т.д.

В 1980-е годы появились идеи перехода к принципиально новому виду построения организаций и группировке в них работ – управлению через бизнес-процессы.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и связующих

процессов – коммуникации и принятия решений. Категория, определяющая, насколько результат, полученный в ходе процесса, соответствует потребностям потребителя этого результата, называется **взаимодействием**.



## ВКЛАД П.ДРУКЕРА В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТА

**К истинным классикам  
мировой  
управленческой мысли  
можно с уверенностью  
отнести Питера  
Фердинанда Друкера  
(1909-2005).**



**Главный вклад ученого – систематизация знаний по проблемам управления и выделение менеджмента в отдельную науку. Крупнейшим из его многочисленных теоретических положений является концепция МВО, в соответствии с которой во главу угла ставятся цели организации. Лишь после их выработки, по мнению П.Друкера, можно определять ее функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления.**



## Этапы развития управленческой мысли в России:

- 1) 1900-1910-е годы – зарождение;
- 2) 1920-е годы – этап интенсивного развития на мировом уровне;
- 3) 1930-1950-е годы – затяжной кризис и глубокое отставание;
- 4) 1960-1980-е годы – активное возрождение;
- 5) 1990-е годы – н/время – «догоняющее» развитие.



Основы современных представлений о теории организации были заложены русским ученым Александром Александровичем Богдановым (1873-1928). Его основным трудом является книга «Тектология. Всеобщая организационная наука». Исходным пунктом тектологии А. Богданова стало признание, что к изучению любого явления необходимо подходить с точки зрения его организации.

Ярким представителем отечественной научной мысли в области управления был основатель Центрального института труда (ЦИТ) Алексей Капитонович Гастев (1882-1941). Он с большим уважением относился к идеям западных основоположников научного менеджмента, переписывался с Г.Фордом. Однако, в отличие от идей Ф.Тейлора, в теории Гастева центральное место занимал человеческий фактор.



**Основные работы Ф.Тейлора и других основоположников школы научного менеджмента были переведены на русский язык в 1911-1914 гг.**

**Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства состоялась январе 1921 года.**

**Подход к анализу проблем менеджмента, сформулированный в 1920-х годах российскими учеными, получил название социального подхода. Они высказали идеи, во многом аналогичные сформулированным позже положениям американской доктрины «человеческих отношений».**

# Благодарю за внимание!

Дрондин Александр Леонидович

E-mail: [aleksandr-drondin@yandex.ru](mailto:aleksandr-drondin@yandex.ru)