



# Курс: ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## Тема 2. История менеджмента

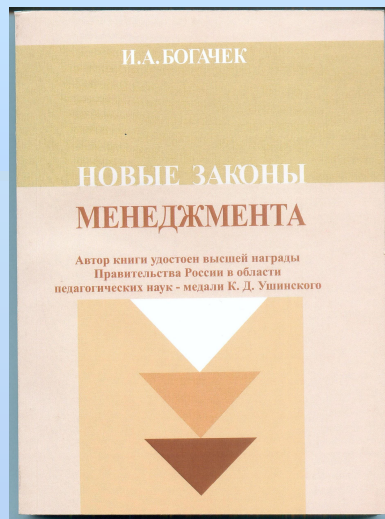
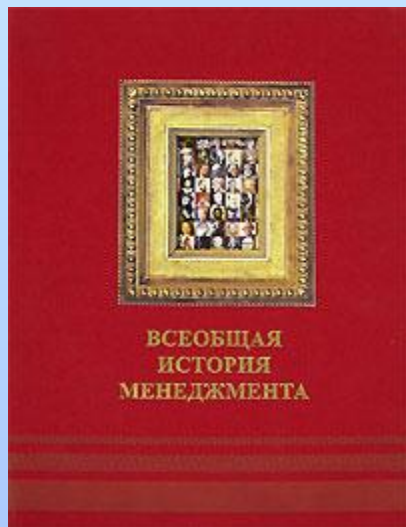
1. Природа управления и исторические тенденции его развития;
2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента;
3. Этапы и школы в истории менеджмента:

- Школа научного управления
- Классическая (административная) школа управления
- Школа человеческих отношений (школа поведенческих наук)
- Школа науки управления (или школа количественного подхода)

Разнообразие моделей менеджмента:

1. японский
  2. американский
  3. европейский и др.;
4. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента;
  5. Развитие управления в России;
  6. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

# Литература



## Базовая:

- Богачек И.А. Новые законы менеджмента: Учебное пособие.- СПб., 2007, 216 с.
- Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Всеобщая история менеджмента. – М.: Элима, 2007, 888 с.
- Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. -М.: Академический Проект Альма Мастер, 2008, 560 с.
- Семенова И. И. История менеджмента.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008, 199 с.

## ОСНОВНАЯ:

- Валовой Д.В. История менеджмента: Учебное пособие. - М: Инфра - М., 1997
- Василевский А.И. Курс лекций: История менеджмента /РУДН/ ред. П.А.Савченко/- 2003.
- Грейсон Дж., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI в. М., 1991
- История российского менеджмента. СПб., 1999
- Классики менеджмента: Энцикл.: Пер. с англ. / Под ред. М.Уорнера. - СПб.: Питер, 2001. - 1160 с.
- Корицкий Э.Б., Нинциева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. -СПб., 1999
- Кредисов А.И. История учений менеджмента. – Киев: ВИРА-Р, 2000.- 336 с.
- Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Издательство ЭКМОС, 1997.
- Шелдрек Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации/ пер. с англ.под.ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001.

# МЕНЕДЖМЕНТ (ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА)

- В античной Греции буквального аналога слову «менеджмент» не существовало. Самое близкое по звучанию и значению слово **master** имело значение «ведущий поиски», «умеющий разыскивать», но никак не «умеющий руководить».
- Искусство управления людьми по-гречески именовалось «**демагогией**». (Было еще одно слово — «кибернетика», т. е. кораблевождение.)
- «Demagogia» переводится как «руководство народом», «управление страной» (demos — народ, ago — веду).
- В **РИМСКОЙ** цивилизации, в латинском языке существует слово mancipis — предприниматель, подрядчик. Первоначально так назывался откупщик государственных доходов. В Древнем Риме mancipium обозначало право собственности и само имущество, находящееся в чьей-либо собственности.
- «Mancipium» обозначало, с одной стороны, неограниченную власть, а с другой — ее полное отсутствие, бесправное положение раба. Почему такое стало возможным? Дело в том, что «mancipio» означает «передать в собственность», покупать что-либо (или даже кого-либо).
- Само по себе слово «mancipio» образовалось от слияния двух самостоятельных слов: «manus» и «cipio». В латинском за словом manus тянется целая цепочка значений:

**РУКА — НАСИЛИЕ — ВЛАСТЬ — РАБОТА —  
ТРУД — ПРОИЗВЕДЕНИЕ**

# МЕНЕДЖМЕНТ (ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА )

**искусство управления лошадью и искусство управления человеком может принимать самые разные формы — от грубого понукания или прямой лести до очень тонкого стимулирования с таким расчетом, чтобы объект управления не чувствовал никакой скованности, выполняя чужие приказы как свои собственные задачи.**



# ТАКИМ ОБРАЗОМ:

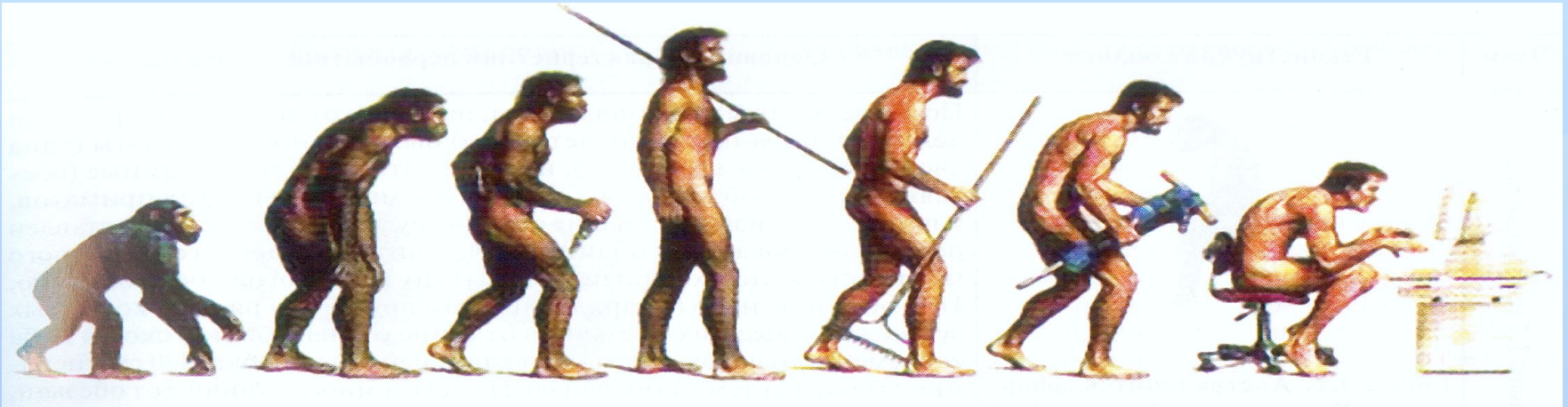
- Первоначально возникнув как узкопрофессиональная теория управления бизнесом, менеджмент с каждым десятилетием расширял свои границы за счет знаний из экономики, философии, педагогики, психологии и постепенно превращался в некий способ, манеру обращения с людьми, в своеобразную методику саморегуляции в производственных отношениях.
- Иначе говоря, менеджмент становился специфическим видом управленческой деятельности, вращающимся вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости.

## «Основное противоречие» цивилизационного развития



- Таким образом, человечество к разрыву подошло противоречия между ВСЕ «УВЕЛИЧИВАЮЩИМСЯ» НАСЕЛЕНИЕМ и ВСЕ «УМЕНШАЮЩИМСЯ» РЕСУРСАМИ, в которую эпоху достигло своего апогея и ждет **Нового «менеджера» для разрешения!**
- Вот в этом и мы и видим основную задачу «экономики знаний».


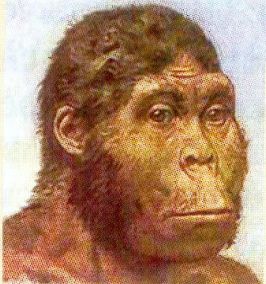
# Возникновение человеческого общества



Период становления и развития первобытного общества является наиболее длительным в человеческой истории — от возникновения древнего человека (2,5 млн. лет до н. э., до окончательного формирования человека современного типа — 100 тыс. лет до н. э.) и до формирования на Земле первых государств (V— III тысячелетия до н. э.).

- первобытное общество существовало у всех народов мира;
- человек как существо, производящее орудия труда, обитает на Земле и почти все это время он трансформировался — совершенствовались его мозг, конечности и проч.;
- и только когда возник человек современного типа — homo sapiens, он **перестал меняться**, а вместо этого стал — сначала очень медленно, а потом все более стремительно — **трансформировать** общество, что и привело около 50 веков тому назад к возникновению первых государств.

# Этапы становления первобытного человека

Этап	Реконструкция облика	Основные характеристики первобытного человека
Более 2,5 млн. лет до н. э.	 <p data-bbox="195 725 736 886">Рис. 2.1.2. Австралопитек афарский (Восточная Африка, 4—3 млн. лет назад). Реконструкция облика</p>	<p data-bbox="755 321 1856 821">По современным представлениям, наиболее отдаленными предками человека (порядка 3 млн. лет назад) были двуногие приматы (типа австралопитека афарского), имевшие относительно длинные (обезьяньи) руки, объем мозга, как у современных высших приматов, и поначалу не изготовлявшие орудия труда. На рис. 2.1.2 представлен реконструированный облик австралопитека афарского, у которого много «обезьяньих» признаков: вытянутое (прогнатическое) лицо, U — образное небо (с параллельными друг другу рядами коренных зубов, как у высших обезьян, в отличие от «параболического» нёба современного человека); маленькая черепная коробка (430 см<sup>3</sup>, ненамного больше, чем у шимпанзе). Но есть и много отличий от обезьян, главное из которых — хождение на двух ногах</p>
2,5 млн. лет до н. э.	 <p data-bbox="195 1229 728 1390">Рис. 2.1.3. Номо Habilis (человек умелый) 2,4 — 1,5 млн. лет назад, Восточная Африка. Реконструкция облика</p>	<p data-bbox="755 915 1856 1329">Существа, которых можно уже было называть первыми людьми — Номо (по латыни), появились после 2,5. млн. лет. до н. э. Одним из первых из них можно упомянуть так называемого <b>Номо Habilis (человек умелый)</b>, реконструкция облика которого представлена на рис. 2.1.3. Этот древнейший представитель рода Номо уже изготавливал самые примитивные каменные орудия (отсюда и название — «человек умелый»). Объем головного мозга составлял в среднем 650 кубических сантиметров и колебался в пределах от 500 до 800 кубических сантиметров. Habilis имел 1,5 метра в высоту и предположительно весил около 45 килограммов</p>



# Этапы становления первобытного человека

1,5 млн. лет до н. э. — 500 — 300 тыс. лет до н. э.

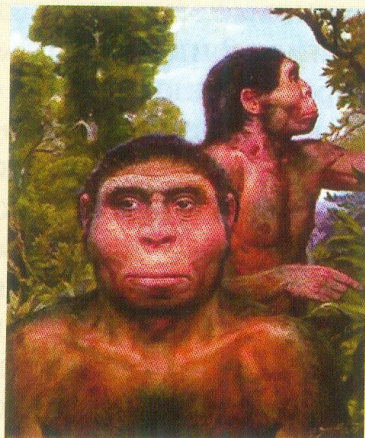


Рис. 2.1.4 Реконструированный облик Homo Erectus

1,5 млн. лет назад появился так называемый **Homo Erectus (человек стоящий, или прямоходящий)** — его реконструированный облик представлен на рис. 2.1.4. У представителей Erectus, живших 1,5 миллиона лет назад, объем головного мозга составлял около 900 — 1100 см<sup>3</sup>. Эти существа к 500 — 300-му тысячелетиям преобразовались в питекантропов и синантропов, населявших территории Азии, Африки и Европы.

Питекантропы еще не умели добывать и использовать огонь; вели кочевой образ жизни; промышляли охотой на мелких животных, собирательством и рыбной ловлей; жилищами им служили природные убежища — пещеры, гроты, деревья, кусты. Синантропы появились позднее и были более развиты. Предполагается, что они владели примитивной звуковой речью. Синантропы изготавливали более сложные орудия труда, охотились сообща на крупных животных, научились строить наземные жилища, умели поддерживать природный огонь

200 тыс. лет до н. э.

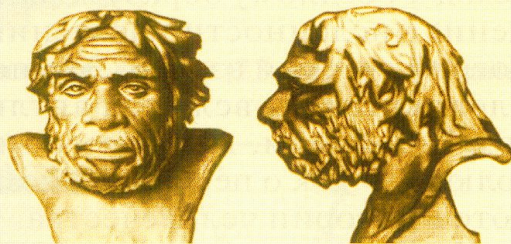


Рис. 2.1.5. Неандерталец. Реконструкция М. М. Герасимова (1948 г.)

200 тыс. лет назад сформировался **неандертальский тип человека**. Для неандертальцев были характерны: небольшой рост (около 160 см), крупный мозг (до 1700 см<sup>3</sup>), череп с развитым надглазничным валиком и покатым лбом, нижняя челюсть без подбородочного выступа. Хозяйственная жизнь основывалась на охоте, рыболовстве и собирательстве. Совершенствовалась технология изготовления орудий — появились составные орудия из камня и кости или дерева. Строились сравнительно сложные наземные жилища. Охота в наибольшей степени способствовала организованности коллектива и зарождала определенные зачатки управления

# Этапы становления первобытного человека

100 — 40 тыс. лет до н.э.

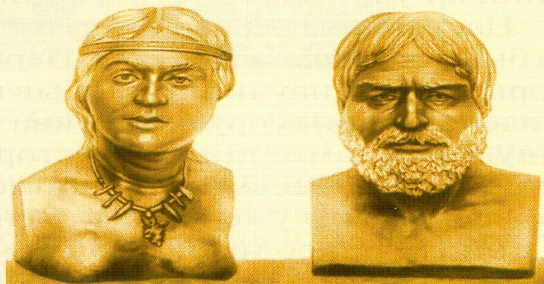


Рис. 2.1.6. Кроманьонцы. Реконструкция М. М. Герасимова по черепам, найденным в гроте Мурзак-Коба (Крым)

Эпоха среднего и позднего палеолита продолжалась примерно с 100 по 40 тысячелетие до н. э. Начало этого периода связано с появлением так называемого человека разумного — **Homo Sapiens**. Возник первый человек современного типа — **кроманьонец**, который существенно отличался от неандертальца. Реконструированный облик кроманьонцев представлен на рис. 2.1.6.

Объем мозга достиг современного размера — 1400 -1500 см<sup>3</sup>. Мозговые извилины кроманьонца были развиты в той же мере, как и у современного человека. Кроманьонцы обладали уже не просто звуковой, но членораздельной речью. Изменения в жизни людей, познание мира стали нарастать принципиально быстрее, чем в предшествующие длительные периоды. Кроманьонцы научились искусственно добывать огонь. Эпоха неандертальцев близилась к завершению. Совершенствовались технологии изготовления орудий труда и оружия. Появляется метательное копье, что значительно повысило эффективность охоты. Зарождается искусство. Магическим целям служила наскальная живопись. На стены пещер смесью природной охры с животным клеем наносились изображения носорогов, мамонтов, лошадей и т.д.

- Таким образом, первобытному строю соответствовали определенные формы человеческого общежития. Первоначально это были небольшие мигрирующие группы людей, объединенных совместным добыванием пищи и защитой от многочисленных врагов.
- Первобытный человек прошел путь от двуногих приматов (более 3-х млн. лет назад) через так называемых: **Homo Habilis** (человек умелый), **Homo Erectus** (человек стоящий или прямоходящий), неандертальцев и, наконец, **Homo Sapiens** (человек разумный) — кроманьонцев, которые являются уже людьми почти что современного облика

- Все дальнейшее развитие **человека** шло **и идет** (не в смысле его внешнего облика, а как члена социума) — **путем совершенствования и усложнения социальной структуры общества**

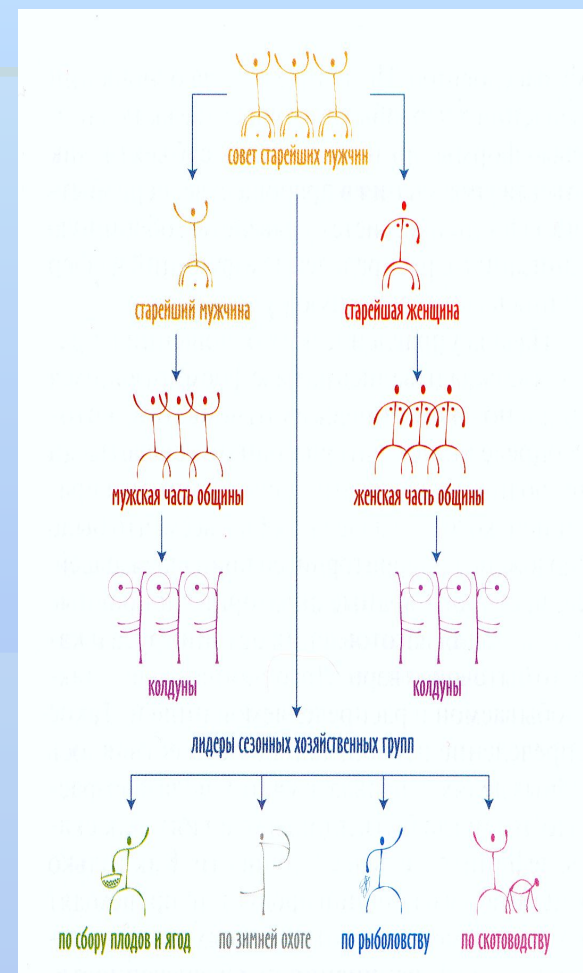
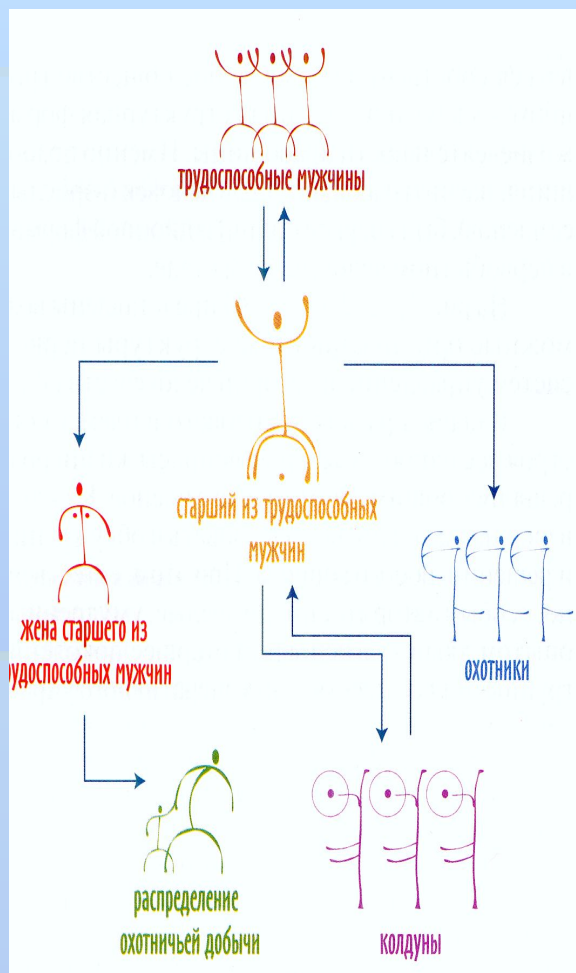
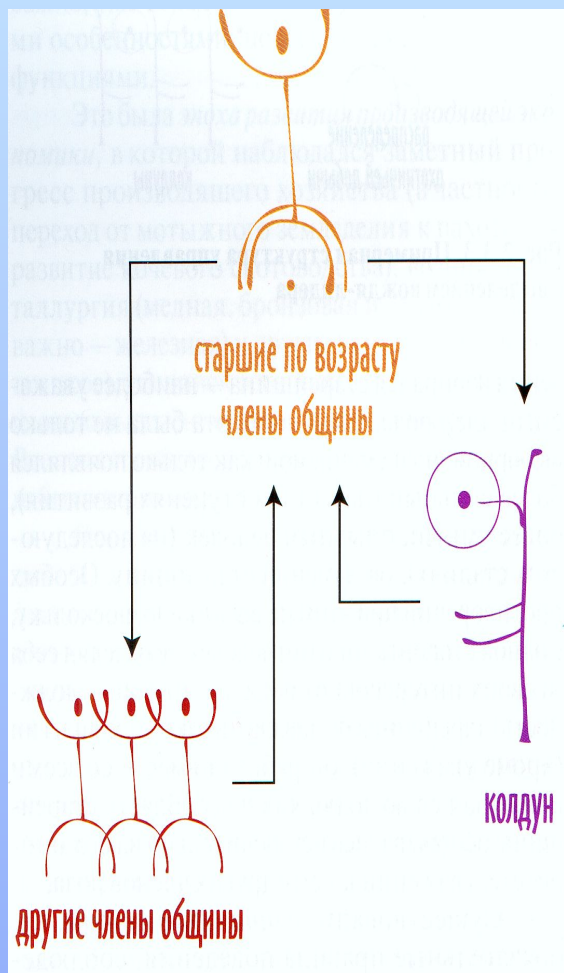
# Предпосылки возникновения управленческих идей:

- Изменение **формы человеческих сообществ** (от первобытного стада — к родовому строю — союзу племен )
- Изменение форм **собственности** (зарождение частной собственности на жилище, хозяйственный инвентарь, орудия труда, скот, лодки и пр.; при сохранении коллективной (родовая или общинная) собственность на землю)
- Развивается процесс активного **познания окружающего мира**
- Складываются **научные представления**, возникают искусство и религия
- Развивается **словарный запас людей**, их способность к обобщениям
- Накапливаются арифметические, фармакологические и медицинские **знания**
- **Совершенствование** орудий, способов, приемов и организации труда (появление металла)

- Появление предписьменности — пиктография, или рисуночное письмо (человек научился фиксировать, сохранять и передавать информацию)
- Переход на производящий вид хозяйства
- Завершение формирования новых видов хозяйственной деятельности: СКОТОВОДСТВА и ЗЕМЛЕДЕЛИЯ
- Появление прибавочного продукта и продуктообмена
- Зарождение **ВЛАСТИ** (складываются предпосылки наследования власти, постепенное расслоение общества на классы, выделяются социальные группы - касты «знатных воинов» и военных предводителей и т.д.; возникает необходимость закрепления власти над людьми, проживающими на определенной территории, защиты собственности, упорядочения отношений в обществе, приведения их в определенную систему, выработки явно выраженных требований руководящих к управляемым)
- постепенный переход к особой стадии развития общества «**ПРОТО-ГОСУДАРСТВО**»

- Происходит разделение **цивилизационных путей развития человечества** на **«восточный»** и **«западный»**
- В социально-экономическом развитии общества происходит окончательное разрешение двух первостепенных проблем:
  1. обуздание зоологического индивидуализма, и в итоге утверждение человеческого коллективизма;
  2. экономика этого общества была основана на общественной собственности. При этом неукоснительно реализовывались два принципа (обычая): **рецепроктность** (все, что производилось, сдавалось в «общий котел») и **редистрибуция** (все сданное перераспределялось между всеми, каждый получал определенную долю)
- Появление примитивных форм **народовластия**
- Развитие **управленческих функций** (от примитивных начал первобытной демократии к появлению и развитию управленческого неравенства)

# Возможные варианты организационных структур первых систем управления



## Частный вывод:

- Развитие управленческих отношений двигалось от примитивной демократии к классовому расслоению.
- Исходные начала отношений **управления** в первобытном обществе включают:
  1. первые формы организации как субъекта, так и объекта управления в праобществе;
  2. первобытный коллективизм;
  3. систему равенства;
  4. общинную организацию с распределением функций и сфер влияния власти;
  5. духовную культуру.



# Общие выводы:

- Зарождение управленческих воздействий, процессов и отношений происходило на заре человечества вместе с первобытными организационными образованиями, с выделением лидерства и собственно власти как основных элементов любого управления.
- Основной вклад первобытного общества в появление и развитие управленческой мысли состоит в том, что в первобытном обществе начали:
  - формироваться простейшие социальные образования, то есть формы объектов управления;
  - выделяться лидеры (вожди), старейшины и их советы как руководящие органы;
  - выделяться изначальные организационно-социальные формирования, которые занимались собирательством, охотой, рыболовством;
  - формироваться и выделяться в самостоятельную функцию общественное управление, самоуправление, вождизм;
  - складываться и формироваться традиции правил и норм управления;
  - управление, как особый вид деятельности выделилось из конкретных трудовых процессов, связанных с поиском и добычей материальных благ.



# Месопотамская цивилизация

- одна из древнейших, если не самая древняя в мире. Именно в **Шумере** в конце IV тыс. до н. э. человеческое общество едва ли не впервые вышло из стадии первобытности и вступило в эпоху древности.
- Отсюда начинается подлинная история человечества. Переход **«от варварства к цивилизации»** - формирование культуры принципиально нового типа и рождение нового типа сознания, появлением новых видов деятельности, особенно в сфере управления и обучения, с новым характером отношений между людьми в обществе.
- Особенностью развития управления - появление и существенное усиление централизованной государственной власти, которое происходило в период перехода от первобытно-общинного строя к классовому обществу.
- **Государства Двуречья строились на принципах жесткой централизации, строгой вертикали власти.**

# Вавилонское царство

- **Хаммурапи** (1792— 1750гг. до н. э.), создавший сильное централизованное государство и объединивший вокруг Вавилона всю Месопотамию.
- При Хаммурапи **административная система** носила строго централизованный характер.
- Лично вникавший во все дела, Хаммурапи вел интенсивную переписку с чиновниками на местах.
- В результате **судебной реформы** установилось единообразие в судопроизводстве. Во все крупные города направлялись царские судьи, непосредственно подчиненные владыке.
- Под запрет была поставлена частная **международная торговля**. На внешних рынках купцы действовали как чиновники царя.
- Была сведена на **нет самостоятельность храмов**.
- Ярким выражением законотворческой деятельности энергичного правителя стал **кодекс законов Хаммурапи**.

# Кодекс законов Хаммурапи



- Для эффективного управления обширными владениями он впервые выработал кодекс, который содержал **285 законов управления государством**, регулировал всё многообразие общественных отношений и служил руководством для администраторов всей империи.
- Нововведением стало и то, что Хаммурапи создал оригинальный лидерский стиль, поддерживая постоянно образ самого себя как опекуна и защитника людей.
- **В период правления Хаммурапи впервые появляется чисто светская манера управления, возникает формальная система организации и регулирования отношений людей и, наконец, зарождаются первые ростки лидерского стиля.**
- Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что вавилонский владыка создал первую формальную систему администрирования.

# Управленческая значимость законов Хаммурапи

- 1. Царь — правитель Вавилона и Вавилонии — являл собой представителя пантеона богов на земле, что определяло круг его функций управления государством как некоторым целым, состоящим из взаимосвязанных элементов. Иначе говоря, царь стоял на вершине пирамиды власти и управления.**
- 2. Соединение в лице монарха законодательной и исполнительной власти.**
- 3. Судебная власть была выделена в самостоятельную функцию, но она не была абсолютной. Судьи должны были судить по справедливости (категория этики). В противном случае их ожидало наказание и запрет на профессию.**
- 4. Выделение различных видов управления в самостоятельные функции деятельности: управление экономическими процессами, семейно-брачными отношениями, а также регламентация трудовой деятельности слугителей культа, медиков, строителей, перевозчиков, представителей других профессий.**
- 5. Законами в общих чертах определена социальная и организационная структура царства. Это касается верховной власти в городах и сельской местности, а также внутри семейных отношений**

# Управленческая значимость законов Хаммурапи

Важно и то, что в законах определены методы управления и их инструментарий.

- **Административные методы** — подчиненность и неуклонное следование правилам (в противном случае — наказание).
- Еще одной важной особенностью администрирования в Вавилонии стало документальное подтверждение принимаемых решений (документ с печатью), включая договоры, распоряжения, свидетельства и прочее.
- **Экономические методы управления** — широкое использование таких инструментов, как аренда, залог, заем, кредит, оплата за что-либо, деньги (серебро на вес) и др. Все это пробуждало экономические стимулы.
- **Социально-психологические (воспитательные) методы.** На них делался усиленный акцент. Особенно в отношении семьи.

# ВЫВОДЫ: Месопотамия

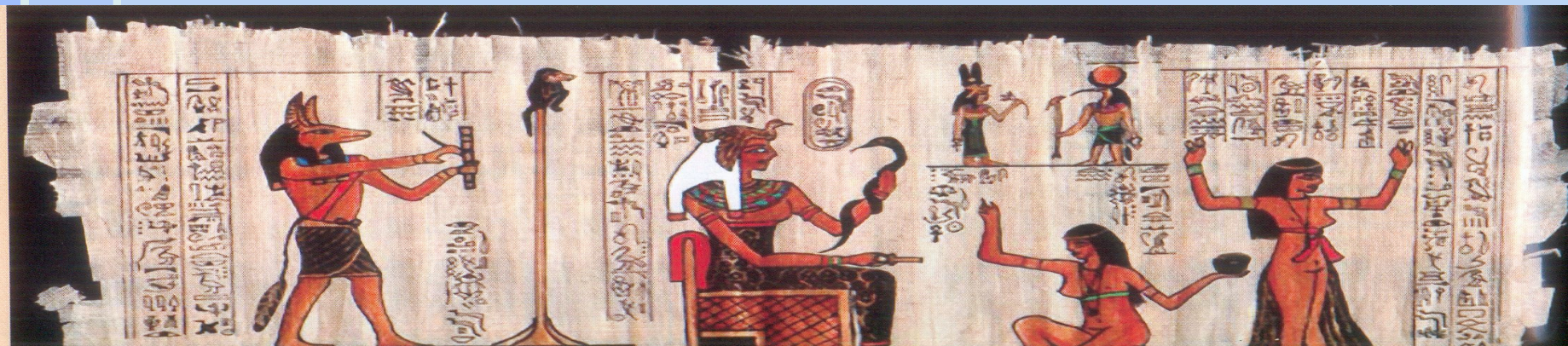
## Месопотамская цивилизация привнесла в развитие менеджмента:

1. Государства Древней Месопотамии, благодаря своему длительному существованию, крупным масштабам государственности, выдающимся личностям царей, высокому уровню культуры, сумели сконцентрировать в своей деятельности многие достижения прошлых тысячелетий — в частности, в области управления нею организации. **И прежде всего управления государством как единым целым образованием, состоящим из отдельных, но взаимозависимых частей.**
2. Развитие ирригационных систем, металлургическое производство (медь, бронза – литье, клепка, паяние), выделение из общества специальных людей для торговли - отделение торговли от ремесла, рост городов;
3. Создание Храмовых хозяйств, как особого вида хозяйствования и управления;
4. Сословное деление общества
5. Появление письменности как результат удовлетворения потребностям управления хозяйством и результат создания больших и сложных хозяйств.
6. Развитие государственного сектора экономики
7. В этих условиях сложилась и успешно действовала новая модель управления. Осуществляли его царь и его опора — военачальники, жрецы, приближенные сановники, слуги (аппарат), выполнявшие различные распоряжения властелина.



# Особенности Египетской цивилизации

- очень рано **стала проявляться государственность**, т.е. осознанное объединение в единое целое отдельных разрозненных родов, племен и их союзов;
- впервые в мировой истории возникла **система единого национального государства и управления** им;
- уникальная **стабильность** Египта – трех тысячелетняя история;
- Египет всегда оставался **единодержавным**, под властью единого фараона;
- наличие **централизованного бюрократического аппарата**, который на региональном уровне был представлен правителями-номархами, храмовыми жрецами, вельможами и царскими чиновниками различных рангов;



# Основы Египетского государства:

## Экономические факторы:

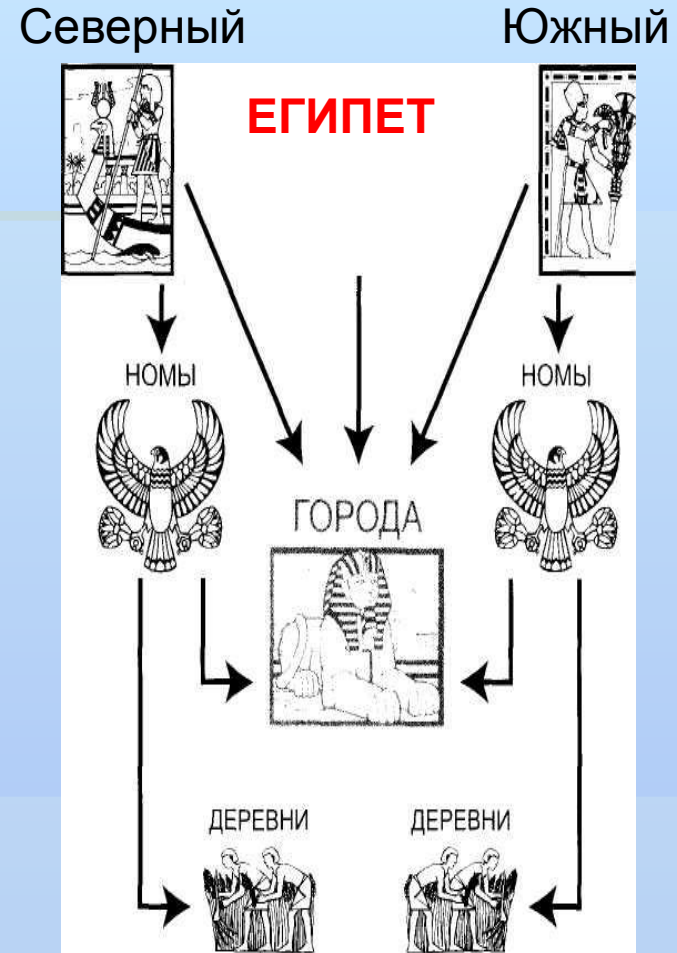
природные ресурсы и их рациональное использование, транспортные коммуникации, торговля (меновая), строительство, ремесленничество, рабский труд.

## Идеологическое обеспечение

государственности возлагалось на религию - при поддержке царей, номархов, жрецов.

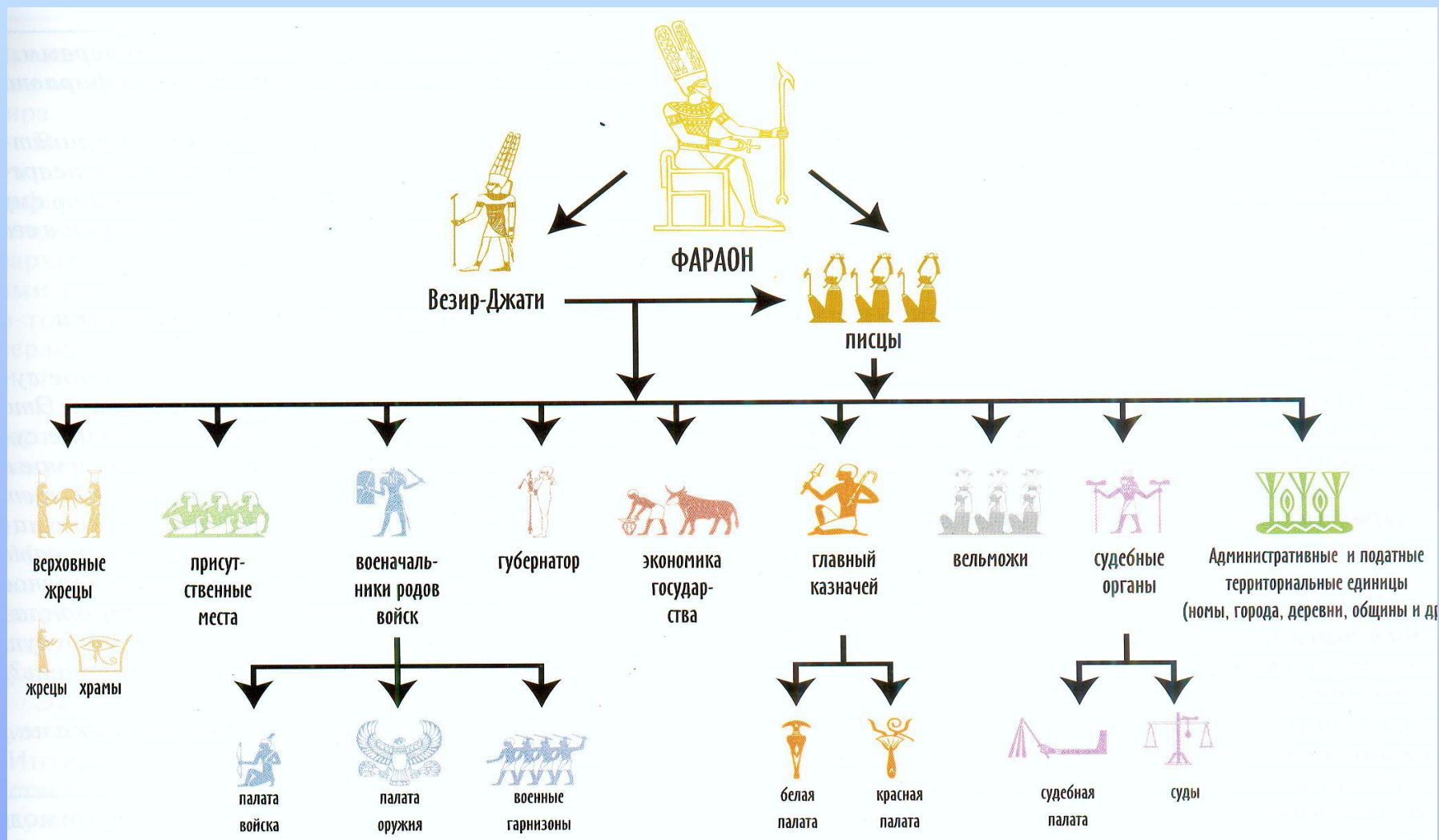
## Административно-

**территориальная организация** - четырехступенчатая структура: деревни и небольшие города; города; номы; Сев. и Южн.Египет.



**четырёхступенчатая  
структура  
административно-  
территориального  
деления**

# Возможно-примерная структура управления Египетским государством



# Развитие менеджмента и проектного управления в Древнем Египте

1. На строительстве пирамид египтяне приобрели **уникальный опыт управления операциями (производственно-операционный менеджмент)**.
2. На строительстве пирамид люди впервые приобрели масштабный опыт планирования, учета и контроля за работой. **Управлением занимались специально отобранные администраторы и начальники**. Появились первые профессионалы — управленцы.
3. На строительстве пирамид люди **на практике осознали потребность в координации и интеграции деятельности огромного коллектива**. Понадобились жесткая централизация управления, подчинение нижестоящих вышестоящим, разделение обязанностей между исполнителями и управляющими, а также специализация операций.

4. На строительстве пирамид руководители впервые серьезно задумались над **социальным устройством работников**. Люди, занятые тяжелым трудом в отрыве от дома, нуждались в жилье, еде, лечении. Организацией социальной инфраструктуры стали заниматься управляющие, специально назначенные для этой цели.
5. На строительстве пирамид люди впервые осознали **значение организационной культуры**.

Речь идет о гордости за принадлежность к организации, решающей непомерные задачи; чувстве патриотизма в отношении к власти, реализовавшей эти проекты; добросовестном отношении к труду...

# «Концепция управления» или «прауправление»

**Вертикальная структура** власти во главе с фараоном.  
Беспрекословность подчинения фараону.

**Везир** как главный исполнитель фараоновой воли, управляющий всеми делами государства.

**Аппарат управления**, начиная с приближенных к фараону и кончая начальниками, занимающими не высокие должности (староста общины или деревни, сотник крепостного гарнизона, писец-сборщик налогов и др.).

Собственно **структура системы управления государством** представляла собой жесткую вертикальную линейную структуру управления.  
Суть ее в том, что один руководитель управляет всем, и чем больше таких направлений, тем выше степень централизации власти и управления, и тем выше значимость фараона.

**Признание идеологии** «управления проектами» как важнейшего элемента системы государственного управления.

**Использование «методов» управления:** стимулирования, мотивации и наказания, морали и этики управления.

**Обучение управленческих кадров.** Прежде всего подготовка писцов. Передача власти по наследству.

**Начало формирования договорной системы.**

# Вклад египетской цивилизации в развитие управления

- В Древнем Египте мировая наука приобрела такие **понятия**, как «организация», «административно-территориальное деление», «аппарат управления» (бюрократия), «решения», «исполнительность», «ответственность», «профессионализм», «управление объектом», «идеология управления»;
- Осознание необходимости планирования, организации и контроля;
- Признание важности выработки некоторых «правил игры» и их сохранения на протяжении всего проекта;
- Необходимость децентрализации в управлении огромным проектом и в связи с этим использование в управлении «письменных документов» и создание своего рода штабов.

# ВЫВОДЫ:

- процесс обуздания реки, приспособления ее к нуждам людей стал базой общества, где **главной целью был порядок, высочайшая централизация и тотальный контроль, а также высокая степень регламентации общественной жизни и, соответственно, существовал огромный управленческий аппарат.**
- особое место занимал самый **многочисленный слой профессиональных менеджеров - писцов**, которые от имени фараона тщательно следили за движением всех материальных ценностей, формированием и расходованием бюджета государства, периодически производили переписи населения, перераспределяли простых людей по профессиям.
- **главным менеджером**, от которого зависела судьба всей цивилизации был **фараон**, делегировал часть своих полномочий своему первому помощнику - **чати**.

## **Древнее египетское общество обогатило теорию управления:**

- **планирование**
- **организация и контроль**
- **осознание преимуществ централизации и делегирования полномочий**
- **направленность на совместный поиск решений и достижения компромисса в конфликтных ситуациях.**



# ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИНДСКОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ

1. Освоение и заселение долины реки Ганг, **развитое земледелие с мощной ирригационной системой и скотоводство;**
2. Помимо ткачества ремесленники специализировались в **металлургии, строительном деле, судостроении, в изготовлении плугов, повозок, музыкальных инструментов и т.д.**
3. **Хорошо организованная торговля** (активная **морская** торговля и **сухопутная** (через Иранское нагорье), развитые товарно-денежные отношения (**чеканка монет**);
4. Важный показатель высокого уровня индской цивилизации — ее **письменность.**
5. Источником **управленческой**, политической и правовой **мысли** были **«Веды»** (знание - «Ригведы», «Самаведы», «Яджурведы» и «Атхарваведы»), представляющие собой сборники религиозных и ритуальных текстов, религиозно-философские трактаты древних ариев, посвященные богам, космосу, человеку, власти и порядку.
6. Появление и развитие на базе многочисленных княжеств (в большей части управляющихся царскими династиями, но были и олигархические объединения, как бы федерации отдельных княжеств) **крупных государств, городов**

# Развитие управленческих идей в Древней Индии

- процесс образования государства был длительным.
- племенная аристократия постепенно превращалась в правящую верхушку образующихся раннеклассовых государств, которые складывались на племенной же основе.
- усиливалась власть племенных вождей — раджей, которые называли себя царями племени. Они претендовали на абсолютную власть над своими подданными и нередко выступали в роли едиnodержавных правителей, царская власть становится наследственной и переходит от отца к старшему сыну.
- народу отводится роль пассивного наблюдателя в государственных делах;
- одновременно с формированием государства шло развитие аппарата управления. Все высшие должности в государственной администрации занимались представителями знати.

# Государственная структура власти

1. Во главе их стоял царь (раджа), выступавший верховным распорядителем земли, возглавлявший войско, считавшийся главным защитником «дхармы»—правил добродетельной жизни.
2. Структура государственного аппарата не отличалась особой сложностью.
  - К постоянным должностям можно отнести казначея, военачальника, сборщика налогов, придворного жреца.
  - В источниках есть упоминание и о шпионской службе.
  - Большое значение придавалось игре в кости, с помощью которой узнавали судьбу или волю богов. Не случайно, что «бросающий игральные кости» входил в число царских советников.
  - Ряд придворных носили титулы, которые касались их ритуальных функций во время царского пира: «тот, кто режет мясо», «тот, кто раздает» (место на пиру свидетельствовало и о роли человека при дворе).
3. **В целом для исторической эволюции Индии характерно преобладание недолговременных государственных образований.**

# Первые управленческие документы

## Дхарма

(свод правил достойного образа жизни и поведения)

- послушание родителям, уважение к учителям и старшим, почитание брахманов,
- хорошее отношение к рабам и слугам, друзьям, родственникам,
- щедрость в подаяниях,
- воздержание от мотовства и скупости.

## «Законы Ману»

- свод всесторонних норм жизни Древней Индии, нормы морали и этики, определявшие образ, особенности и порядок жизни и деятельности общества, правила поведения добропорядочного человека в зависимости от занимаемого им места в обществе.

## «Артхашастра»

1. Своего рода рациональное руководство по «науке государственного управления».
2. Причем рекомендации обращены и непосредственно к царям:
  - как правильно планировать занятия государственными делами,
  - принимать меры для личной охраны,
  - выбирать жреца, советников,
  - строить отношения с сыновьями,
  - отправлять в соседние страны послов и «группы тайных агентов» и т.д.
3. По своему содержанию и значению она не только представляет собой руководство к управлению государством, но и является **выдающимся памятником политической, экономической, дипломатической, юридической, философской и военной мысли в Древней Индии.**

# Выводы:

## Заметный вклад в развитие практики и теории менеджмента внесла индийская цивилизация

- для нее характерна взаимосвязь идеологической жизни общества с хозяйственной, активное государственное регулирование, контроль за хозяйственной жизнью, многосторонняя государственная поддержка новых хозяйственных субъектов.
- создали первый известный нам научный трактат и учебник по организации национального хозяйства, предпринимательству и менеджменту – **«Артхашастра»**, системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий...
- индийцы обогатили мировую практику находками в работе с информацией, формированием общественного мнения в целях эффективного управления проектами, созданием штабного аппарата, иррациональными методами принятия решений.

# **Особенности управленческой мысли Древнего Китая**

- 1. Она зафиксирована в письменных литературных источниках, авторы которых — конкретные люди;**
- 2. Отражает менталитет китайцев, их культуру. Механические экстраполяции невозможны;**
- 3. Древнекитайская управленческая мысль рано выделилась из религиозно-мифологической литературы и сконцентрировалась на изучении государственного строительства и проблем взаимоотношения личности и общества.**
- 4. Управленческие идеи касаются не производства, а политики (государственного устройства).**
- 5. Признавая необходимость планирования, организации, распорядительства и контроля, китайцы выделяли принципы специализации, децентрализации и множественности подходов в решении идентичных проблем**

# Отец древнекитайской управленческой мысли Чжоу Гуна (XI—X в. до н. э.) **АВТОР ФОРМУЛЫ СМЕНЫ ДИНАСТИЙ**

- В соответствии с его учением Небо предоставляет мандат властелина тому, кто воплощает в своем лице наибольшее количество «дэ» (честность, справедливость).
- **Правитель уже сам передает власть преемникам, причем необязательно наследникам, до тех пор пока в них не исчерпается «дэ».**
- Признаками утраты «дэ» являются аморальность правителя, его пренебрежительное отношение к подданным, нарушение им принципов справедливости.
- **Тогда Небо вновь начинает воздействовать на Поднебесную, выбирает властителя-мудреца, исполненного дэ, и учреждается новый властный цикл.**

**Лао Цзы первым сформулировал принцип невмешательства государства в управление экономическими и социальными процессами, т. е. по существу он был первым либералом (основоположник Даосизма):**

- философии «недеяния», согласно которой именно бездействие, а не активность, приносит людям счастье и спокойствие;

**Управлять легче малым и немногим, чем большим и многочисленным**

**Руководитель должен начинать преодоление трудного с преодоления легкого (философия малых дел):**

**Мудрый руководитель смотрит на любое дело как на трудное, поэтому в итоге оно будет легким, так как он мобилизует все свои ресурсы**



**Автор Идеи**

**ситуативности управления:**

- а) методы и стиль управления выбираются управленцем по ситуации, в соответствии с ней;
- б) нет изначально плохих или изначально хороших методов или стилей управления — есть соответствующие ситуации или несоответствующие (неадекватные);
- в) мудрость управления в способности правильно выбрать метод и стиль управления, соответствующий конкретной ситуации (в условиях кризиса нельзя управлять теми же методами, что и при нормальном развитии страны).



# Конфуций (551—479 гг. до н. э.)

Автор официальной политической доктрины Китая

Основы социально-политического и этического учения

Конфуция, изложенного в сборнике «Лунь юй» («Беседы и высказывания»)



- провозгласил правила «ли» основой социального порядка, важнейшим условием достижения гармонии в обществе как основа организующая, дисциплинирующая и в то же время разводящая людей по рангам;
- управляющие верхи должны быть совершенными («цзюнь-цзы» — благородные) и подчинены строгим нормам ритуала «ли» — чувству долга и справедливости, стремлению к знаниям, верности, уважению к старшим, гуманному отношению к подчиненным
- развивал патриархально-патерналистскую концепцию государства. Цель государства и царской власти — общее благо семьи
- обосновал аристократическую концепцию правления восточного образца
- наряду с нравственностью отмечает большое значение четкой организации и формализации деятельности с тем, чтобы каждый соблюдал свои обязанности и находился на отведенном ему месте, должности, посту
- Автор концепции «цзюнь-цзы» — «благородного мужа»
- создал образ китайского бюрократа
- обращал внимание на необходимость избегать конфликтов между управляющими и управляемыми
- считал он, хорошо управляемое государство должно располагать достаточным количеством продовольствия, достаточным вооружением и, самое главное, администрация должна пользоваться доверием народа

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИДЕИ КОНФУЦИЯ

## 1. Конфуций первым поставил в теории управления вопрос об этике управленческого труда:

- а) существуют четкие этические принципы, которые управленец не может нарушать;
- б) нарушение этих принципов - одна из главных причин противоречий и антагонизмов между управляющими и управляемыми;
- в) соблюдение главного этического правила: **чего не желаешь себе, не делай и другим;**
- г) другие этические принципы управленца: справедливость, искренность, честность.

## 2. Определил основные механизмы в управлении людьми:

- а) людьми можно управлять только на основе законов;
- б) людьми можно управлять, держа их в страхе, и они побоятся совершать дурные поступки, но в их сердцах не будет отвращения к дурному, поэтому они всегда потенциально готовы к преступлению;
- в) управление людьми на основе их умственного и нравственного развития — только оно способно заставить человека стыдиться плохих дел. Самый страшный кризис — моральный, связанный с разложением этических норм, совести.

### **3. Конфуций одним из первых сформулировал принцип разделения и специализации труда:**

- **а) общество должно быть построено по строго иерархическому принципу;**
- **б) только иерархическая структура способна обеспечить четкое разделение труда и обязанностей людей.**

### **4. Руководителем можно стать лишь на основе изучения прошлого опыта и постоянного познания нового:**

- **а) а кто повторяет старое и изучает новое, может стать предводителем;**
- **б) всё, что видишь и слышишь, молча откладывай в своем сердце;**
- **в) ничтожен тот, кто не желает извлекать поучительных уроков из прошлых трудностей.**

# Вклад древнекитайской цивилизации в появление и развитие управленческой мысли

1. Уже в эпоху глубокой древности (додинастический период) **в Китае складывались основы государственного управления.** Согласно мифологии, эти практические знания были получены от Неба («Мандат Неба»).
2. Сформировавшаяся **модель управления государством Западного Чжоу являла собой образец единовластного управления монарха с помощью большого чиновничьего аппарата,** который представлял собой как бы две части. Одна часть исполняла функции распорядителя. Это были местные правители и чиновники, ответственные за порученные им территориальные формирования, то есть администраторы, которые могли принимать управленческие решения во исполнение указов императора. Другая часть - чиновники-функционеры, которые были призваны выполнять обязанности, возлагаемые на них чиновниками-распорядителями.
3. **Структура управления состояла из нескольких уровней,** на каждом из которых, начиная с императора, находилось так называемое управляющее звено, включавшее распорядителя и функционеров. Сюда же можно отнести императорских контролеров, которые следили за ходом процессов управления (доведение до сведения людей указов императоров и их исполнителей, сбор налогов, осуществление отработок участие в общественных работах и др.). Кроме того, в данной модели были выделены виды управления (управление войсками, ритуалами, внешними связями, в семье и школе).
4. **Используя в управлении государством инструменты распорядительного, регламентирующего и нормирующего воздействия,** монархия Древнего Китая стремилась построить механизм рыночных, товарно-денежных отношений, что проявилось в поисках всеобщего ценового эквивалента, развитии торговых отношений с кочевыми племенами и западными странами.
5. Необходимо отметить и то обстоятельство, что в монархическом Китае не сторонились **нарождавшейся системы знаний, развития образования и философско-политической мысли.**

# Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации

**1. Зарождение цивилизованного менеджмента в ГРЕЦИИ и РИМЕ**

**2. МЕНЕДЖМЕНТ СРЕДНЕВЕКОВОЙ ЕВРОПЫ**

# ГРЕЦИЯ

Европейская цивилизация показала ряд отличительных черт в управлении экономической и общественной жизнью общества:

- становление цивилизации с рыночной экономикой, **где основным хозяйствующим элементом был мелкий собственник**
- высокая культура демократического управления
- свободное развитие личности
- децентрализация общества и экономики
- демократическая и олигархическая формы организации власти (государства-полисы)
- впервые произведена запись (**Кодификация**) действующих законов
- философские труды Сократа, Платона и Аристотеля (**«Политика»** )

# ТАКИМ ОБРАЗОМ:

- Греческая история помогает понять многие теоретические положения и практику управления межгосударственными экономическими отношениями.
- Согласно теории развития национального хозяйства оно на определенном этапе своего развития достигает оптимального состояния. Говоря языком менеджмента, оптимальное состояние - это состояние наибольшей эффективности деятельности национального хозяйства. Оптимальное состояние - это состояние равновесия и стабильности (относительной).
- Национальное хозяйство в своем оптимальном состоянии обладает исключительно мощной энергетикой, то есть способностью преобразовывать внешнюю среду, которой для нее является вся жизнь данного государства и окружающие ее другие национальные хозяйства.

# РИМ

## **Римская цивилизация свой основной вклад внесла главным образом в законы и формы правления:**

- Римский закон стал моделью для более поздних цивилизаций, а римское разделение законодательной и исполнительной властей обеспечили модель системой баланса и контроля для конституционных форм правления.
- Римляне разработали квази-заводскую систему производства вооружения для легионов, производства глиняной посуды для мирового рынка, и позже текстильных изделий, которые продавались на экспорт.
- Знаменитая римская дорожная система была построена, чтобы ускорить движение войск для завоевания колоний.
- Растущая внешняя торговля привела к коммерческой стандартизации, поэтому государство разработало систему мер, весов, денег.
- Создан первый прототип корпоративной организации проявился в форме совместных акционерных компаний, которые продавали акции, в целях выполнения правительственных контрактов, для поддержания военных действий.
- Римляне были гениальны в организации строя, авторитарной организационной структуры, разработки двух фундаментальных концепций - **дисциплина и функциональность**.



# СРЕДНЕВЕКОВАЯ ЕВРОПА

**Феодальное общество представляется обществом ограниченных материальных возможностей и потребностей**

- **Труд не имел целью экономический прогресс**
- **Экономическая цель средневекового запада - создание необходимого**
- **Самой распространенной формой организации в городе – цех, корпорация мелких товаропроизводителей**
- **Церковь была не только духовным, но и наиболее крупным экономическим центром раннесредневековой цивилизации**

**Католическая церковь была крупнейшим ростовщиком того времени. Церковные учреждения были едва ли не первыми банкирами в истории Европы**

# Особое место в этот период занимают работы Николо Макиавелли - «Государь»

- Предмет его книг - это манипуляция как главное средство приобретения и сохранения контроля над другими, создание нового типа личности – характеризующейся тенденцией оценивать ситуации логично и продуманно; способностью обманывать ради достижения личных целей.
- Работы Макиавелли стали источники идей, составивших оригинальную систему практического управления. **Особое внимание заслуживают четыре принципа, которые оказали влияние на развитие менеджмента:**

- 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
- 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- 3) лидер должен обладать волей к выживанию;
- 4) лидер - всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Макиавелли учил правителя, стремящегося к успеху, согласовывать свои действия, во-первых, с законами необходимости (судьбой), а во-вторых, с поведением подчиненных.

Сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мыслей нравственных привычек, достоинства и недостатки.

Одним из первых он обосновал понятие гражданского общества и применил термин «государство»

## **Вывод:**

- **Общество, не ставившее целью развития своей экономики, эффективность и получения большего количества продукции, не могло уделять внимание развитию управленческой мысли и практики.**

# Промышленный переворот в Англии

Культурное возрождение создало новые социальные, экономические и политические условия, которые привели к новым открытиям и усовершенствованиям в науке и технике.

Прогресс в технологии сделал возможным объединить большие массы физических и человеческих ресурсов, что привело к возникновению фабричной системы, быстро заменившей старую рутинную систему производства

**Сущность этой революции состояла в замене силы человека силой машин, что привело к значительным изменениям в повседневной жизни человека.**

## ПОЧЕМУ АНГЛИЯ?

Англия имела конституционное правительство,

Сельскохозяйственная политика правительства поощряла крупномасштабное сельское хозяйство и по мере улучшения орудий труда и машин фермеры изгонялись с земли, чтобы создавало свободные руки для работы на фабриках.

Внутренние пошлины на использовании путей и каналов были отменены и правительство поощряло ликвидацию старых ограничений гильдий на выпуск продукции, которые душили новшества и конкуренцию.

Наука и свободные исследования поощрялись, что привело к принятию и реализации важных прикладных и практических исследований и, соответственно, к важным практическим результатам.

Росли банки, биржи и акционерные общества, валюта была устойчива.

Прибыль от колоний, работоторговли, горной промышленности, добычи золота и серебра реинвестировались в постоянно возрастающих масштабах.

Свободомыслие в Англии создало новую религию и этот возрастающий дух самоуверенности воплотился в протестантской этике. Аскетическая жизнь протестантов способствовала поступлению дополнительных инвестиций и обеспечивала капиталом промышленную революцию.

## **Дэниэл МакКэлем**

**Разработал принципы менеджмента:**

- 1. Надлежащее разделение ответственности.**
- 2. Наделение достаточной властью, чтобы полностью осуществлять первое и что бы эти обязанности носили реальный характер.**
- 3. Возможность узнавания честно ли выполняются эти обязанности.**
- 4. Большая точность и оперативность в отчетах о всех нарушениях обязанностей, что бы оплошность можно было сразу исправить.**
- 5. Эта информация, должна приходить через систему ежедневных докладов и проверок, которые не должны обременять главных чиновников и не уменьшать их влияние на подчиненных.**
- 6. Принятие системы как целого, которая не только позволяет обнаруживать ошибки тот час же, но и определить виновного.**

## Менеджмент готов «родиться»

Несмотря на все историческое и содержательное многообразие подходов, концепций и школ менеджмента, все они представляют собой вариации сочетаний из **трех** основных способов управления людьми:

- **создание отношений собственности и связанного с ними обмена товарами и услугами;**
- **построение организации;**
- **выработка системы ценностей.**

# ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## Предшественники

- Ч. Беббейдж;
- Т. Меткалер



## Основоположник

**Фредерик  
Уинслоу  
Тейлор**

**(1856— 1915)**

## Последователи и ученики

- Генри Лоуренс Гантт;
- Френк Джилбретт (Гильбертт);
- Лилиан Джилбретт (Гильбертт);
- Гаррингтон Эмерсон;
- Генри Форд

# Основные идеи У. Тейлора

## Дифференциальная система оплаты

Хороших экономических результатов нельзя добиться с помощью управления, основанного на альтруизме и филантропии. Залог успеха — в принципах разумного эгоизма. Тот, кто хочет хорошо работать, должен хорошо получать

Основной принцип дифференциальной системы:

- отстающие штрафуются,
- передовики награждаются
- середняки получают норму.

## 1. Создание и обоснование принципа однородности:

- при решении проблемы усовершенствование методов труда
- систематизации оборудования и инструментов;

## 2. Создание системы подготовки производственного процесса

- распределение работ между исполнителями и машинами,
- определение порядка прохождения продукции с целью, чтобы не терять время на ожидание задания, нарядов, сырья и т. п.

## 3. Контролировать не производительность рабочего, а метод его работы. (Создание шкалы премирования)



Создавая научную **систему** знаний о законах рациональной организации труда Тейлора определяет этот процесс как:

- наука вместо традиционных навыков;
- гармония вместо противоречий;
- сотрудничество вместо индивидуальной работы;
- максимальная производительность вместо ограничения производительности;
- доведение каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния.

## Суть его открытия состояла в том, что

- составными элементами системы служили математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм «научного менеджмента».
- Каждый из элементов порознь еще не составлял сути «научного менеджмента», поскольку представлял собой отдельные технико-организационные мероприятия.

## Четыре научные принципа – как законы УПРАВЛЕНИЯ:

- 1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо-практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудового действия.**
- 2. Отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев (профотбор и профобучение).**
- 3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения НОТ.**
- 4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.**  
**Будучи необходимым участником производственного процесса, каждый из них должен точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.**

**Результатом многолетних экспериментов стало создание новой науки управления — классической геометрией труда:**

- **организационная гармония**
- **экономическая целесообразность**
- **идеализации свойств реальных, физически существующих процессов.**

**Таким образом в системе «научного менеджмента», (а в более широком смысле — в классической школе управления) точные расчеты и формально-логические процедуры, упорядоченность и гармония ценились очень высоко.**

## ОСНОВНЫЕ ИДЕИ ШКОЛЫ

- разработали методологические основы нормирования
- стандартизировали рабочие операции;
- внедрили в практику научные подходы подбора и расстановки кадров;
- разработали методы стимулирования труда рабочих;
- добились признания того, что работа и ответственность между рабочими и менеджерами должна делиться почти поровну

## ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ШКОЛЫ

1. Авторы теории «научного менеджмента» полагали, что „ используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного их выполнения (анализ содержания работы и определение ее компонентов).

2. Учет человеческого фактора.

Важным вкладом явилось систематическое использование стимулирования с целью заинтересованности работников в увеличении производительности труда и объемов производства. Предусматривалась также возможность необходимого отдыха и неизбежных перерывов в производстве. Это давало руководству возможность устанавливать нормы выработки и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум.

3. Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от физического выполнения работы. Тейлор и его современники признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация выиграет, если каждая группа сотрудников сосредоточится на том, что она делает лучше всего.

# ГЕНРИ ФОРД 1863-1947



## Основные работы:

- «Моя жизнь, мой труд» (1922)
- «Сегодня, завтра» (1926)
- «Движение вперед» (1930)
- «Эдисон, каким я его знал» (1930)

## Основные принципы системы Г. Форда:

1. массовое изготовление стандартной продукции на конвейере;
2. непрерывность, динамичность и гибкость процесса производства;
3. максимальный темп работы;
4. новая технология на основе поточного производства;
5. точность как стандарт и качество продукции;
6. определяющая роль техники — технологической системы;
7. экономический эффект системы;
8. производство не должно зависеть от человеческих слабостей.

# **Emerson Harrington (1853-1931 гг.)**

## **Гаррингтон Эмерсон**

**Формулирует 12 принципов производительности труда**

- 1. Отчетливо поставленные цели.**
- 2. Здравый смысл.**
- 3. Компетентная консультация.**
- 4. Дисциплина.**
- 5. Справедливое отношение к персоналу.**
- 6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.**
- 7. Диспетчирование.**
- 8. Нормы и расписания.**
- 9. Нормализация условий.**
- 10. Нормирование операций.**
- 11. Письменные стандартные инструкции.**
- 12. Вознаграждение за производительность.**



# Вклад в развитие менеджмента различных направлений

## Школа научного управления

- 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
- 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
- 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
- 4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
- 5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

# КЛАССИЧЕСКАЯ (административная) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

## Основоположник

**Анри Файоль**

(1841—1925)

«Общий и промышленный  
менеджмент» 1916 г.



## Соратник

**Макс Вебер**

(1864-1920)

«Протестантская этика и дух  
капитализма» 1905 г.



## Последователи

- Линдал Урвин; Д.Муни;
- Л. Гюлик; Альфред П. Слоун;
- Г. Черч

В представлении способностей, необходимых менеджерам, он подчеркивал идею о том что каждый менеджер будет нуждаться в специальном знании и как минимум в следующих качествах и способностях:

1. **Физические качества:** здоровье, энергия, ловкость.
2. **Умственные качества:** способность понимать и учиться, суждение, умственная энергия и способность адаптироваться.
3. **Моральные качества:** энергия, стойкость, готовность принимать ответственность, инициативу, лояльность, такт, достоинство.
4. **Общее образование:** общее знакомство с вопросами, не принадлежащими исключительно к выполняемой функции.
5. **Специальное знание:** специфическое для функции будь это техническая, коммерческая, финансовая, организаторская, и т. д. ...
6. **Опыт:** знание, являющееся результатом надлежащей работы. Это осознание уроков, которые каждый извлекал самостоятельно из вещей.

# **Разработал 14 принципов управления**

- 1. Разделение труда.**
- 2. Власть.**
- 3. Дисциплина.**
- 4. Единство распорядительства.**
- 5. Единство руководства.**
- 6. Подчинение индивидуальных интересов общим.**
- 7. Вознаграждение.**
- 8. Централизация.**
- 9. Скалярная цепь (властная вертикаль).**
- 10. Порядок.**
- 11. Справедливость.**
- 12. Стабильность состава персонала.**
- 13. Инициатива.**
- 14. Корпоративный дух (единение персонала).**

# Выделил пять основных элементы управления

- 1. планирование**
- 2. организация**
- 3. распорядительство**
- 4. координация**
- 5. контроль**

# Концепция «рациональной бюрократии» Макса Вебера

1. Порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации, а предприятие — это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов:
  - средств производства,
  - рабочей силы,
  - сырья
  - материалов;
2. Техничко-экономическим связям и зависимостям различных факторов производства;
3. Использованию аналитических методов, результаты которых нередко трудно и даже невозможно применить на практике;
4. Стремлению к сохранению стабильности, всеобщему контролю и надзору за качеством и выполнением плановых заданий;
5. Представлению высших руководителей как людей, которые «мудрее, чем рынок», и т. д.

# Необходимые элементы идеальной бюрократии

1. **Разделение труда**, в котором власть и ответственность была ясно определена для каждого члена и закреплена в официальных обязанностях.
2. **Четким построением иерархическому принципу**, то есть на основе ступенчатого подчинения и зависимостью числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных;
3. **Системой правил**, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой административного управления и контроля;
4. **Построением внутренней системы отношений** на формальных началах как взаимодействия между должностями, а не личностями;
5. **Подбором кадров** по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов, что должно было обеспечивать продвижение наверх самых квалифицированных работников. Необходимо заметить, что подобные принципы работы с кадрами перекликаются с основными принципами известной японской системы пожизненного найма.

## **Классическая школа управления**

- 1. Развитие принципов управления.**
- 2. Описание функций управления.**
- 3. Систематизированный подход к управлению всей организации.**



# ШКОЛА ПСИХОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

## Основоположники

**Джорж Элтон Мэйо**  
(George Elton Mayo)  
(1880 – 1949 гг.)



**Мэри Паркер Фоллет** (Mary Follet)  
(1868-1933 гг.)

**Фриц Ротлисбергер** (Fritz Roethlisberger), (1898)



## Соратник

**Маслоу Абрахам Харольд**  
(Abraham Harold Maslow)  
(1908–1970 гг.)

- «Мотивация и личность» (1954)
- «К психологии бытия» (1962)
- «Дальние пределы человеческой природы» (1971)



## Последователи

- О. Шелдон
- Честер Бернард
- Х. Мюнстерберг

- Ренсис Лайкерт
- Дуглас Мак-Грегор
- Ф. Герцберг

# ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

## Исходные положения теории:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми
- в результате промышленной революции и рационализации процесса сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек ищет во взаимоотношениях с другими людьми;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем побуждением посредством контроля, исходящего от руководства;
- работник откликается на побуждение руководителя, если руководитель рассматривается работником как средство удовлетворения своих потребностей.

- Задача менеджмента на этом этапе состояла в том, чтобы в дополнение к формальным отношениям (приказ—подчинение) между членами групп (коллектива) развивались плодотворные неформальные контакты.
- Неформальные отношения в процессе совместного труда были признаны весомой организационной силой, способствующей препятствующей реализации корпоративных целей. Поэтому неформальными отношениями следует управлять. Если руководство проявляет заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности должен возрастать, что ведет к росту производительности труда.
- **Главные задачи менеджмента основоположники этой школы видят в организации управления персоналом, используя факторы коммуникации, мотивации, лидерства, а также поддержания отношения к персоналу как к активным человеческим ресурсам. То есть они стремятся к повышению эффективности деятельности предприятия за счет повышения эффективности человеческого ресурса.**

# ХОТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ

**Время эксперимента** Начало - в май 1927; конец - июнь 1932 г.

## **Задачи:**

1. Если производительность труда рабочего возрастает при низком уровне освещенности в условиях эксперимента, то почему она не растет в условиях цеха?
2. Если исследователи займутся изучением проблемы производственного утомления и станут систематически внедрять получаемые результаты в исследуемую группу, то не повысится ли при этом производительность труда?
3. Можно ли установить подлинные причины повышения или снижения производительности труда, если рабочие будут трудиться в небольшом помещении, где можно следить за всеми их действиями?

## **Участники эксперимента**

Для участия в экспериментах, проводившихся в опытном помещении участка сборки реле (RATR), было отобрано шесть молодых женщин в возрасте от 15 до 28 лет. Все они были представительницами этнических сообществ Чикаго: четверо самых юных были польками, одна чешкой, а старшая — приехала в Соединенные Штаты из Норвегии за три года до начала опытов.

## **Результат**

Официальный отчет о Хоторнских экспериментах Мэйо изложил в своей работе «**The Human Problems of an Industrial Civilization**» («**Человеческие проблемы индустриальной цивилизации**») в 1933 г.

**Смысл экспериментов заключался** в изучении влияния на производительность труда условий, организации и оплаты работы, а также отношений членов трудового коллектива между собой и с руководством предприятия.

**Главным выводом из хоторнских экспериментов было доказательство того, что, создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат, можно существенно увеличить производительность труда**

(в эксперименте это увеличение достигало 40 %).

# Абрахам Маслоу

## ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ (ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ)

### Иерархия потребностей

Согласно Маслоу, «человеческие потребности располагаются в виде иерархии. Иными словами, появлению одной потребности обычно предшествует удовлетворение другой, более насущной. Человек — это животное, постоянно испытывающее те или иные желания»

Маслоу определяет пять наборов целей, которые он именуется базовыми потребностями. К ним он относит:

- физиологические нужды,
- потребность в безопасности,
- потребность в любви,
- потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства,
- потребность в самоактуализации.



### Законы построения человеческих потребностей:

- Движет человеком не сама потребность, а степень ее неудовлетворения (т. е. актуальность ее для индивида).
- Критерии, благодаря которому потребности выстраиваются в иерархию – это доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными.

# ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ и МОТИВАЦИЙ

- Двухфакторная теория Ф.Херцберга
- Теория стилей руководства Д.Макгрегора
- Инстинктивная теория мотивации У.Джемса
- Мотивация достижения Д.МакКлеланда
- Теория ожидания Виктора Врума
- Теория справедливости С. Адамса
- Комплексная теория Портера-Лоулера
- «Формула успеха» Дж.Аткинсона
- Атрибутивная теория мотивации
- Шкала «интернальности — экстернальности»
- Когнитивная теория и эвристика мышления

## **Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук**

- 1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.**
- 2. Использование науки о человеческом поведении в управлении и формировании организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью реализован в соответствии с его потенциалом.**

# ШКОЛА КОЛИЧЕСТВЕННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

Ключевой характеристикой науки управления (количественной школы) является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

## Основные этапы построения модели

1. Уточнение постановки задачи.
2. Формулирование законов, связывающих основные параметры объекта.
3. Запись в математических выражениях сформулированных закономерностей.
4. Исследование модели на основе сопоставления фактических показателей деятельности с расчетными по модели (теоретический и / или экспериментальный анализ).
5. Накопление данных об изучаемом объекте и корректировка модели с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т. п.
6. Применение модели для решения задач управления объектом.
7. Развитие и совершенствование модели.

## Теоретические основы школы были заложены российскими учеными

Л. В. Канторовичем и В. В. Новожиловым;  
Р. Аккоф, Р. Льюс, Л. Берталанфи, С. Бир, П.К. Анохин, Л. Клейн  
А. И. Берг, А. Н. Колмогоров, В. М. Глушков  
Американский математик  
Норберт Винер

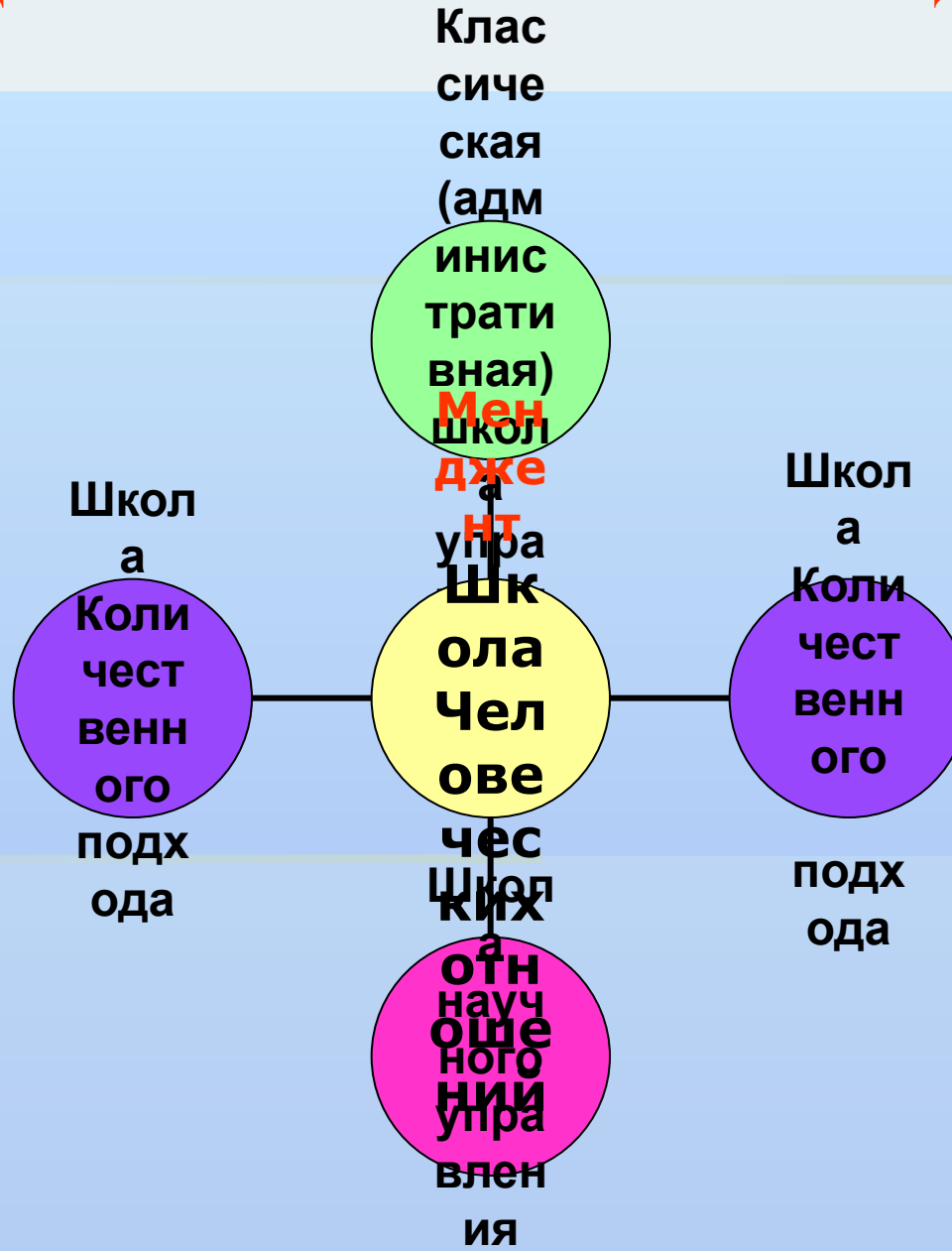
В самом конце Второй мировой войны оформилась в качестве самостоятельной научной дисциплины новая ветвь прикладной математики, получившая название «методы исследования операций». Эта молодая наука поставила перед собой задачу количественного обоснования решений, принимаемых в различных областях целенаправленной человеческой деятельности: в военном деле, медицине, экономике и т. д. Применительно к экономической деятельности методы исследования операций, названные экономико-математическими методами, дали менеджменту тот необходимый математический аппарат, то количественное обоснование, которые были так нужны.

## **Школа науки управления**

- 1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.**
- 2. Развитие количественных методов в помощь руководителям принимающим решения в сложных ситуациях.**



# ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА И СПОСОБЫ ИЗУЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



# Менеджмент России и его развитие в СССР

- **В России** во все времена государство оказывало особое влияние на управление организациями.
- Большая территория России стала особым дополнительным фактором, который оказал существенное влияние на становление научного управления производством.
- Различные природно-климатические условия и территориальная разобщенность всегда препятствовали проведению единой государственной политики в сфере управления.
- В становлении системы управления хозяйственной жизнью России особую историческую роль играло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок.

## Прогрессивные деятели, мыслители и реформаторы России

- Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин
- Петр Алексеевич Романов (Петр I)
- Иван Тихонович Посошков
- Артемий Петрович Волинский
- Михаил Васильевич Ломоносов
- Михаил Михайлович Сперанский
- Сергей Юльевич Витте
- Петр Алексеевич Столыпин

# Особенности процесса

## формирование среды российского менеджмента

### XVII век

## в недрах феодального устройства постепенно стали формироваться новые отношения

- Крупные поместья стали производить продукции больше, чем требовалось для внутреннего потребления.
- Некоторые из них организовывали производство промышленных изделий.
- Крестьянские хозяйства стали вовлекаться в рыночные отношения.
- Росло городское население,
- Появились крупные промышленные предприятия (мануфактуры, а к концу XVII в. в России насчитывалось более 30 крупных заводов).
- Быстрыми темпами стали развиваться металлургия, металлообработка, стекольное, кожевенное производство и производство бумаги.
- Расширялась и торговля России с Востоком и Западом. Астрахань и Архангельск стали форпостами внешней торговли и источниками пополнения царской казны.
- Взаимоотношения и конфликты российских купцов и иностранных торговцев привели прогрессивных мыслителей России к пониманию роли и необходимости государственного вмешательства.

## **XVIII век**

**идеи о развитии государственного управления и регулирования экономики в большей степени были поддержаны Екатериной II (1762 - 1796 гг.)**

- **в послепетровский период в российской экономике развивались два противоположных направления управленческой мысли. Одно было за отмену крепостного права, которое сдерживало развитие капиталистических отношений, а другое — против отмены крепостного права как системы, укрепляющей роль дворянства. Большую роль в формировании экономической идеологии играло иностранное окружение царствующей особы.**

## **Вторая половина XVIII в.**

**быстрый рост товарного производства содействовал развитию капитализма и начинал подрывать феодальные отношения.**

**Прогрессивные люди высказывали свои взгляды на переустройство России**

- **В 1790 г. была опубликована книга А. Н. Радищева «Путешествие из Петербурга в Москву».**
- **Россия была признана ведущими европейскими державами субъектом международных отношений.**
- **Для повышения эффективности управления государством было проведено новое административно-хозяйственное деление, в результате чего появилось 50 губерний, возглавляемых губернаторами. Каждая из губерний, в свою очередь, делилась на 10-12 уездов.**
- **В 1765 г. для проработки направлений совершенствования управления сельским хозяйством было учреждено Вольное экономическое общество, а в 1769 г. впервые по опыту Запада были выпущены бумажные деньги.**

## **XIX век**

**началась только подготовка к реализации проектов реформирования устройства российского общества**

# Эволюция развития менеджмента в Советской России

- **Первый этап (1917 - 1937 гг.)** – имеет противоречивые тенденции, хотя постоянно выдвигается лозунг неукоснительного привлечения к управлению широких масс трудящихся. Длительное время всячески игнорировалась необходимость привлечения к управлению наиболее квалифицированных работников и особенно интеллигенции, наука управления в начала развиваться вкупе с научной организацией труда после создания Центрального института труда и Промышленной академии, где обучались руководящие работники, не имеющие высшего образования.
- **Второй этап (1937-1941 гг.)** – Второй этап развития менеджмента в СССР мало, чем отличается от первого. Не принижая роли государства, исповедующего директивные методы управления, базирующиеся на социалистических принципах (демократический централизм, единство политического и экономического управления, партийность, плановость, научность, экономичность, социалистическое стимулирование) система управления функционировала достаточно успешно. Вместе с тем на этом этапе продолжается процесс ликвидации наиболее квалифицированных кадров специалистов, работающих в народном хозяйстве, академической науке и вооруженных силах.
- **Третий этап (1941-1945 гг.)** – Весь гражданский и оборонный комплекс переводится на рельсы военного времени. Вводятся сверхдирективные методы управления, направленные на обязательное выполнение всех управленческих решений сверху донизу с применением карательных мер к необеспечивающим выполнение данных управленческих решений.

## Эволюция развития менеджмента в Советской России

- **Четвертый этап (1946-1965 гг.)** – Управление народным хозяйством страны сориентировано на восстановление разрушенного войной хозяйства. При сохранении экономических принципов управления происходит не только восстановление, но и модернизация многих отраслей, обеспечивающих развитие других. Эти годы отличаются высоким уровнем и темпами экономического развития страны.
- **Пятый этап (1965-1986 гг.)** – Впервые за всю историю страны вводится новый механизм управления и мотиваций предприятий и работников в зависимости от конечных результатов труда и хозяйственного расчета. Создаются фонды экономического стимулирования (фонд развития производства, фонд социально-культурных мероприятий, жилищного строительства и материального поощрения).
- **Шестой этап (1986-1991 гг.)** – Этот этап развития системы управления характеризуется политиками, учеными и практиками как этап "перестройки" и зарождения нового экономического механизма управления, в разработке которого приняли участие видные советские ученые (А.Г. Аганбегян, Г.А. Егiazарян, Г.А. Ясин, О.Т. Богомоллов и многие другие), придерживавшиеся принципа сохранения единого народнохозяйственного комплекса страны. Основная отличительная особенность данного этапа совершенствования механизма управления - переход к самоуправлению и демократизации всех сторон жизни производственного коллектива при сохранении централизованного управления.
- **Седьмой этап (1991-1996 гг.)** – Резкий переход к рыночным отношениям. Децентрализация системы управления в соответствии с появлением предприятий различных организационно-правовых форм собственности в процессе приватизации. Не до конца продуманный переход к рыночным отношениям не сделал механизм управления эффективным и привел к негативным явлениям (резкий спад объемов производства, безработица, неплатежеспособность предприятий, разрыв экономических связей, низкий уровень мотивации).

В первые годы Советской власти получают большую известность труды таких ученых, как:

А.А. Богданов

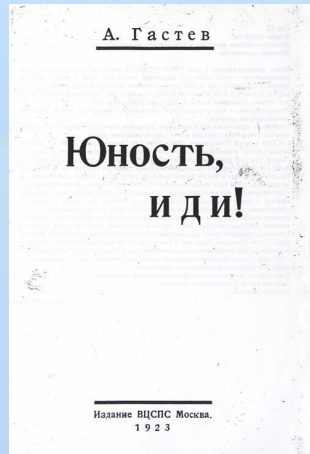
А.К. Гастев

О.А. Ерманский

П.М. Керженцев

Н.А. Амосов

# Алексей Капитонович Гастев (1882-1941).



"Как надо работать" (1921),  
Индустриальный мир (Харьков, 1919);  
Наши задачи (М., 1921);  
Восстание культуры (Харьков, 1923);  
Профессиональные союзы и организация  
труда (Л., 1924);  
Новая культурная установка (М., 1924);  
Установка производства методом ЦИТа (М.,  
1927);  
Нормирование и организация труда (М.,  
1929);  
Методологические предпосылки  
разработки, обоснования и  
классификации стандартов (М., 1933)

Заниматься разработкой идеи организации труда  
За время работы на заводах гг. Харькова,  
Николаева, Москвы подходит к созданию  
методики обучения производственного  
персонала, которая в дальнейшем легла в  
основу работы Центрального института труда  
(ЦИТ).

Основатель и руководитель ЦИТ ВЦСПС

Автор теоретических и экспериментальных идей  
новой науки - социальной инженерии  
(социального инженеризма), соединявшей в  
себе методы естественных наук, социологии,  
психологии и педагогики.

Большое внимание консультационной работе  
Особое внимание уделял культуре труда.

Взаимоотношения людей на производстве требуют  
определенной культурной условности, которая  
смягчает наше общежитие.

Основное правило совместного труда - скрывать, а  
не выставлять свою индивидуальность, уметь  
на первое место ставить не собственное я, а  
общие интересы.



# Александр Александрович Богданов (Малиновский) (1873-1928)



Философ, экономист, политический деятель, ученый-естествоиспытатель, литератор.

Одним из первых российских **исследователей менеджмента как целостной системы управления.**

В философии стремился создать собственную систему — «эмпириомонизм», выдвинул и обстоятельно развил идею создания науки об общих законах организации — **тектологии**, закладывающей предпосылки для системного подхода.

Считается первооткрывателем всеобщей организационной науки — тектологии (от греч. *tektonikos* — строительство).

# Основные положения тектологии

Основные идеи тектологии как науки о системах А. А. Богданов сводил к нескольким положениям.

- Между стихийной организующей работой природы и сознательно-плановой людей - нет принципиального, непреодолимого различия.
- *Действительное единство организационных методов* — в психических и физических комплексах, в живой и мертвой природе, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей.
- Организующей основой являются элементы, их сочетания, комплексы. Элементами являются активности-сопротивления всякого рода. Успех в деле зависит от активности, способной преодолеть сопротивления. Сочетания элементов приводят к образованию комплексов. В зависимости от количества элементов в комплексе они подразделяются на *организационные, дезорганизационные и нейтральные*.
- Комплексы (системы) обладают свойствами: *целостности, нецелостности, небытийности, целостно-нецелостности*.
- *Отношения двух комплексов, находящихся во взаимодействии, позволяют их элементам создавать комбинации, переходить из одного комплекса в другой.*
- *Взаимодействие комплекса (системы) со средой изменяется во времени, появляются регуляторы динамического равновесия.*
- *Развитие комплекса (системы) управляется тектологическим подбором.* Прогрессивный подбор связан с увеличением или уменьшением суммы активностей комплекса. При этом при положительном прогрессивном отборе сумма активностей комплекса возрастает, при отрицательном — уменьшается.

# Управленческие идеи России

## Первые шаги

1. 1860-1870 гг , методика рационализации трудовых движений.
2. В 1908 г. Печатаются передовые зарубежные издания в области научного менеджмента.
3. 1911-1912 первые курсы по менеджменту в ВУЗах.

## Основные законы научной организации производства и НОТ

1. Закон наименьших прицепной связи
2. Закон взаимного замыкания
3. Закон ритма
4. Закон параллельности-последовательности работ
5. Закон фронта работ
6. Закон реальных условий

# Российские концепции менеджмента

## ГРУППЫ КОНЦЕПЦИЙ

### 1. Концепции технического направления    2. Концепции социального направления

- « Организационного управления»  
А.А.Богданова  
(Малиновского)
  - «Физиологического оптимума» О.А Ерманского
  - «О узкой базе» А.К. Гастьева
  - «Производственная трактовка" управленческих процессов Е.Ф. Розмировича
- «Организационной деятельности» П.М. Керженцева
  - «Социально-трудова концепцию управления производством» Н.А. Витке
  - «Теория административной емкости» Ф.Р.Дунаевского

# Концепции технического направления■

- « Организационного управления» А.А.Богданова (Малиновского)
- «Физиологического оптимума» О.А.Ерманского
- «О узкой базе» А.К. Гастьева
- «Производственная трактовка" управленческих процессов Е.Ф. Розмировича

# Концепции социального направления■

- «Организационной деятельности» П.М. Керженцева
- «Социально-трудова́я концепцию управления производством» Н.А. Витке
- «Теория административной емкости» Ф.Р.Дунаевского

# Основные достижения и идеи менеджмента

- В 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность - инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.
- В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.
- В послевоенный период времени возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Вместе с тем, имело место сокращение исследований в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

- Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности. К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И. Берга и В.М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.
- Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 гг., по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы. Период времени, начиная с 1965 г. по настоящее время, характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:
  1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.
  2. Реформа системы управления 1979 г.
  3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).



# Выводы:

1. Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной только начиная с 1910 г.
2. Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения бихевиористской школы заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли важный и осязаемый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.
3. Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

# Выводы:

- 4. Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, возникла в рамках классической школы. В данной книге основными функциями считаются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных четырех функций.
- 5. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.
- 6. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.