

# Менеджмент



## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

# Лекция 3. *Управленческие идеи в России*



- Зарождение управленческой мысли в Древней Руси (9-14 вв).
- Формирование и развитие управления в Российском государстве (15-17 вв.) .
- Преобразования системы российского государственного управления России в 18 - начале 20 века.
- Управленческая мысль России в советский и постсоветский периоды.

# Зарождение управленческой мысли в Древней Руси (9-14 вв)



Древнерусское государство ведет свое начало с момента объединения Киева и Новгорода под властью князя Олега

В 9-10 вв. дофеодальный период общественного строя у восточных славян закончился, сформировалась государственная и хозяйственная система Древнерусского государства переходного типа, феодального в своей основе.

**ФАКТИЧЕСКИ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УСТРОЙСТВО ДЕРЖАЛОСЬ НА ДОГОВОРЕ МЕЖДУ КНЯЗЕМ И НАРОДНЫМ СОБРАНИЕМ - ВЕЧЕ.**

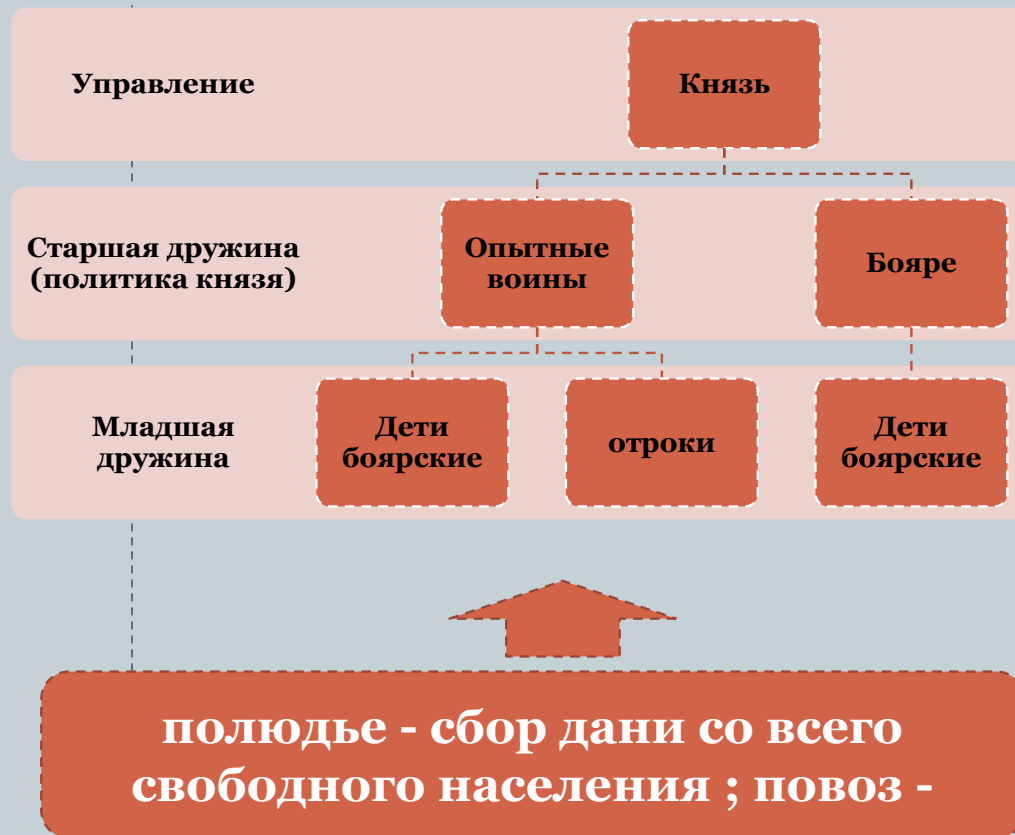
# Управление государством

## Управление – раннефеодальная монархия

- Киевский князь правил, опираясь на дружину.
- Князь советовался с дружиной, которая могла отказаться от участия в предложенном им мероприятии, если считала его невыгодным.

**(нет дружины - нет дани, нет власти)**

## Структура управления



**полюдьё - сбор дани со всего свободного населения ; повоз -**

Крупные памятники  
управленческой мысли  
Древнерусского государства

--	--	--

## ***2 Формирование и развитие управления в Российском государстве (15-17 вв.)***

--	--

# Госуправление при Иване Грозном

## Система управления

- Система управления приобрела отраслевой характер.
- Складывался профессиональный аппарат управления – опора центральной власти

## Госустройство России по реформам Ивана Грозного



# Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (1605-1680)

## Идеи:

**народное хозяйство должно быть единым целым**

**отстаивание активного вмешательства государства в  
экономику**

**укрепление отечественной промышленности**

**борьба против засилья иностранного торгового  
капитала**

**государственная поддержка и стимулирование  
предпринимательской деятельности**



*3 ЭТАП. Преобразования системы  
российского государственного  
управления России в 18 - начале 20  
века*



# Реформы Петра I



преобразования в центральном и местном самоуправлении

развитие крупной промышленности и гос.поддержка ремесленных производств

содействие развитию С/Х

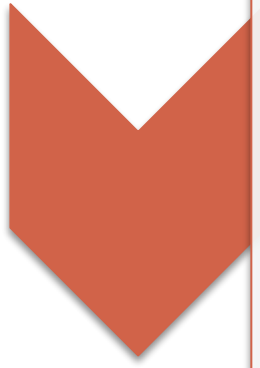
.укрепление финансовой системы: указов о налогах и монетной системе, монополия на монетное дело

активизация развития внешней и внутренней торговли - создание особого сословия-русского купечества

Петр разделил население на податные сословия и свободные от податей

# Иван Тихонович Посошков (1652-1726)

«Государство тот же  
большой дом, где у  
каждого свои  
определенные  
обязанности. И  
благотворение зависит от  
согласия всех живущих в  
нем людей. Правитель-  
глава дома, отец-«семья  
сословий», в семье все  
должно строиться на  
повиновении главе. Так  
и в государстве, все люди  
должны беспрекословно  
подчиняться царю»



# Михаил Васильевич Ломоносов (1711-1765)



- он обустроил и руководил работой первых в стране научных химических и физических лабораторий
- организовал географическое изучение нашей Родины и ее картографирование
- организовал и снарядил ряд астрономических экспедиций
- организовал Северную морскую экспедицию
- организовал работы по изучению водного режима Волги, Дона и др. рек
- разработал бизнес-план и организовал все подготовительные работы по учреждению МГУ и гимназии
- провел реструктуризацию учебной части Академического университета Петербурга и единолично управлял этим подразделением
- впервые в России организовал производство цветного стекла

# Екатерина 2



- ❖ уничтожение гос. монополий в сфере торговли и промышленности
- ❖ предоставление третьему сословию полной экономической свободы в предпринимательских началах
- ❖ легализация частной собственности на средства производства всеми независимо от сословной принадлежности

# Павел 1 (1754-1801)



Учредил в 5 городах империи эсконтные конторы, которые призваны кредитовать внешнеторговые предприятия купечества.

Эсконтные конторы- это учреждения предпринимательского кредита, которых в России еще не было. Однако, они просуществовали недолго. Их создание подтолкнуло правительство к образованию Государственного коммерческого банка, из которого впоследствии вырос государственный банк России.

# Александр 1 (1777-1825)



Активно содействовал постановке акционерного дела в России.

Согласно указу «О даровании купечеству новых выгод» провозглашалась полная поддержка новой форме хозяйствования, устанавливались новые виды частно-коллективных предпринимательских объединений:

- полное товарищество (семейная фирма),
- товарищество на вере (с привлечение надежных партнеров со стороны).

# Преобразования системы российского государственного управления России в 18 - начале 20 века



**Начинает формироваться и первая научная школа профессора Н.И.Савина.**

**Представители этой школы на основе трудов Ф.У.Тейлора и Н.И.Савина начали практическую деятельность по внедрению принципов научной организации труда на ряде заводов.**

**До Первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тейлора, тогда как во Франции – лишь одно.**



## *Сформулированы основные законы организации и НОТ*



- Закон наименьших применение цепной связи, гласящей, что конечный объем выпуска продукции зависит от слабейшего звена.
- Закон взаимного замыкания. Суть – сначала создается подразделение основного звена, затем его обеспечив.
- Закон ритма
- Закон параллельности и последовательности
- Закон фронта работ, предполагающего, что нагрузка на людей, должна соответствовать их реальным возможностям.
- Закон реальных условий, ставить только достижимые цели.

## *Второй этап в развитии научной организации труда и управления*



- Отказ от всеобщего огосударствления и переход к смешанной многоукладной структуре
- Децентрализацию управления промышленностью.
- Сосредоточение всей полноты власти в руках заводоуправлений в результате перевода госпредприятий на рыночные условия хозяйствования.
- Восстановление денежной оплаты труда в промышленности, отмену уравниловки в оплате труда и введение новой тарифной и сдельной системы (1922).
- Появление рынка труда

# А. О. Ерманский (1866-1941гг)



**Сформировал предпосылки науки об организации труда и управления.**

**Главным принципом организации труда и управления является принцип оптимума, смысл которого состоит в получении возможно большего полезного результата на единицу затрат или в использовании возможно меньшей энергии на единицу достигаемого результата.**

**Скоро все станут руководителями, поскольку работать будут не живые люди, а сложные машины-автоматы. Он подтверждал теоретические положения следующими выкладками: 50 лет назад соотношение между руководителями и исполнителями было 1:100, перед Первой мировой войной – 1:12, в 20-е гг. – 1:7, на крупных же предприятиях, применяющих НОТ, – 1:5, идеал Ф.У.Тейлора – 1:3, наконец, в перспективе такое соотношение должно быть 1:0.**

# **Александр Александрович Богданов (настоящая фамилия Малиновский) (1873–1928)**



**Основная идея А.А.Богданова состоит в том, что существуют общие законы, присущие любым организационным процессам, протекающим в природе, обществе, экономике.**

**А.А.Богданов дал характеристику соотношения системы и ее элементов и показал, что организованное целое больше простой суммы его частей.**

**Любая управленческая задача состоит из целого ряда элементов. Достижение успеха заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной деятельности.**

# Алексей Капитонович Гастев (1882–1941)



**Основная заслуга А.К.Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки – социальной инженерии (социального инженеризма), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики.**

**А.К.Гастев основное внимание уделял отдельному рабочему месту. Схема исследования выглядела следующим образом: от микроанализа движений и операций, осуществляемых работником на рабочем месте, – к макроанализу предприятия в целом. Такая схема получила название методологии «узкой базы», смысл которой заключается в наличии на производстве узких мест, решение которых обязательно.**

# Платон Михайлович Керженцов (1881-1940гг)



**Сформировал теорию «организационной деятельности», выделив в НОТ три объекта – труд, производство и управление. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов в выполнение управленческих действий:**

- ❑ Формирование организационных структур.**
- ❑ Распределение обязанностей.**
- ❑ Планирование, учет, подбор и расстановка кадров.**
- ❑ Поддержание и укрепление дисциплины.**

**Керженцов выделил общие черты управления в организации:**

- ❑ Постановка целей и задач.**
- ❑ Разработка планов.**
- ❑ Учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.**

# Николай Андреевич Витке



## **Основные идеи:**

- 1. Социально-трудовая концепция управления.**
- 2. Главная задача управления - целесообразная организация людей.**
- 3. Концепция административных функций (чем выше уровень управления, тем больше административные методы и тем меньше технические).**
- 4. Сформулировал следующие требования к руководителю:**
  - умение правильно подобрать персонал управления;
  - четко распределить обязанности;
  - намечать цели, координировать работу, контроль.

# *Особенности развития теории и практики управления в период формирования командно-административной системы в СССР*

- Усиление репрессивных мер сопровождалось изменением общественной роли профсоюзов, лишившихся с этого времени своих полномочий. Одновременно расширялись полномочия руководителей предприятий.
- Все факторы производства охвачены, в основном, государственной формой собственности. Утвердилось господство централизованного планирования и распределения экономических ресурсов.
- Устанавливаются новые методы управления экономикой: директивные, административные и командные.
- На предприятиях стали создаваться фонды экономического стимулирования: фонд развития производства, фонд жилищного и социально-бытового строительства, материального стимулирования.
- Переход от межотраслевого к отраслевому характеру исследований, усиление прикладного, а не общетеоретического аспекта исследований, утверждение централизованной системы управления, не нуждавшейся в специальной науке о менеджменте



# Современные проблемы управления в России



- **Приоритет инвестиций в человеческий капитал.**
  - **Реинжиниринг**, т. е. перестройка на современной информационной и технологической основе организации хозяйственной деятельности и управления.
  - **Создание внутренних рынков корпораций.** Речь идет о перенесении закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность компаний. Такие преобразования должны охватывать все подразделения.
  - **Интеграция процессов управления**, т. е. интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов, что приводит к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций.
  - **Развитие и поддержка малых предприятий.**
  - **Новые измерители эффективности управления.** В качестве целевых показателей организационных преобразований следует применять такие общие характеристики деятельности фирмы, как финансовые результаты.
  - **Разделение права собственности и функций управления.** Раньше право собственности было монопольным и принадлежало исключительно государству. В настоящее время государственный сектор собственности составляет примерно 10%. Это обстоятельство и привело к появлению новой функции - управление собственностью.
  - **Усиление регулирующей роли государства** - важнейшее направление в решении проблем рыночной экономики.
- Управление изменениями.** Будущее за теми компаниями и людьми, которые могут управлять изменениями, - могут быстро к ним приспособляться, быстро на них отвечать, предвидеть их и предчувствовать и, таким образом, могут заранее запланировать, как извлечь из них выгоду.

# Особенности современного российского менеджмента



инфраструктура управления, политические и социально-экономические условия его существования;

расстановка приоритетных задач и направление усилий на их выполнение;

комплекс мер, направленных на развитие сферы управления в России;

особенность общественного сознания, для изменения которого требуется очень длительный период времени.

# *Профиль российского менеджера*



- Избежание неопределенности
- Дистанция власти
- Коллективизм
- Семейный коллективизм
- Роли мужские и женские
- Агрессивность (настойчивость)
- Ориентация на будущее
- Ориентация на результаты
- Гуманистическая ориентация



## Национальные модели управления персоналом

### Россия

Игнорирование потребностей персонала,  
Незащищенность от произвола собственников и администрации,  
Непрофессионализм работников кадровой сферы,  
Незаинтересованность работников и руководителей в повышении квалификации,  
Слабое давление специалистов извне,  
Трудность увольнения неадекватных работников

### США

Краткосрочный найм на внешнем рынке,  
Минимальное обучение за счет фирмы,  
Преобладание денежных стимулов,  
Отбор кадров по профессиональным критериям,  
Преданность работников профессии, а не организации.

### Западная Европа

Социальное партнерство,  
Ориентация на продвижение своих сотрудников,  
Минимизация статусного разрыва между руководителями и подчиненными,  
Участие в прибыли,  
Постепенное повышение квалификации,  
Помощь при увольнении,  
Создание благоприятных условий труда.

### Япония

Комбинация пожизненного найма и временной занятости,  
Инвестиции в развитие персонала и решение социальных проблем,  
Участие работников в управлении,  
Постоянная ротация кадров,  
Групповые принципы продвижения,  
Обусловленность вознаграждения возрастом и стажем.