

Государственный

Университет

Управления

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.2. Генеzis менеджмента

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО СОДЕРЖАНИЯ

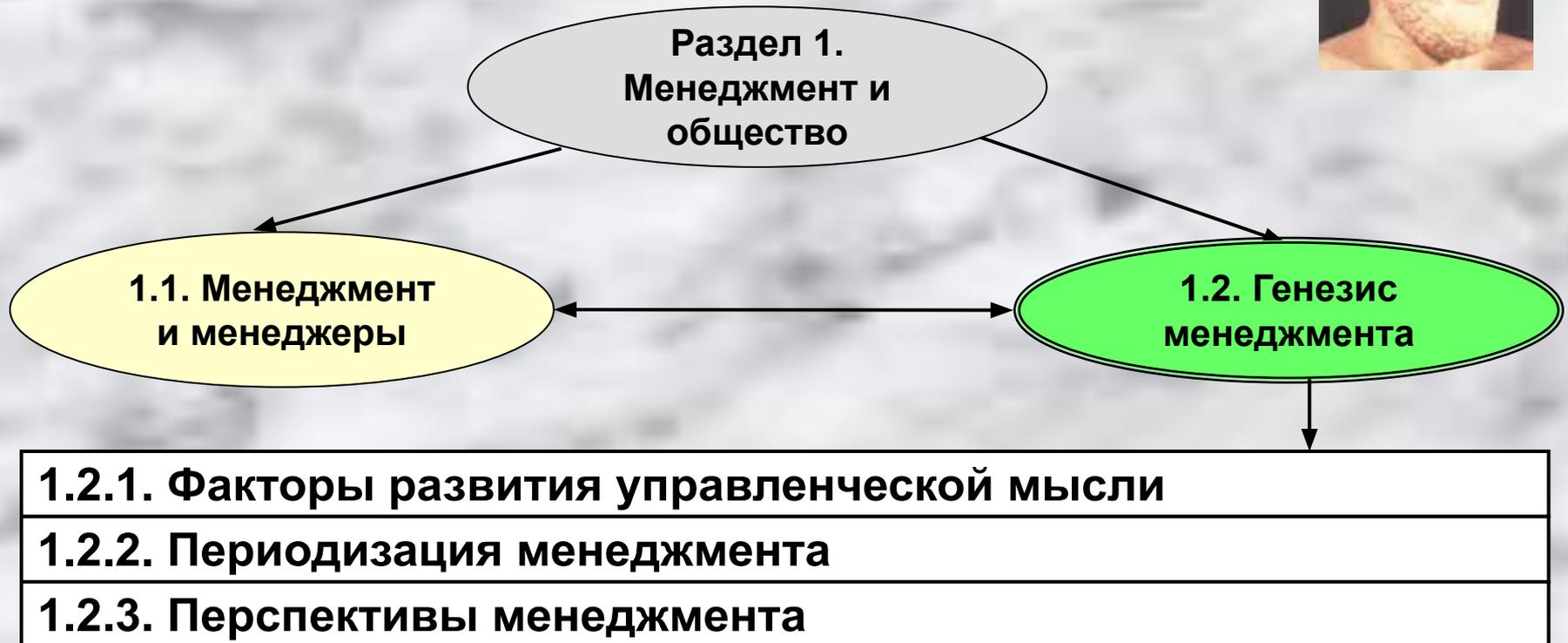
Автор – КУЗЬМИНА Елена Юрьевна

МОСКВА - 2005

Место главы «Генезис менеджмента» в макроструктуре раздела «Менеджмент и менеджеры»

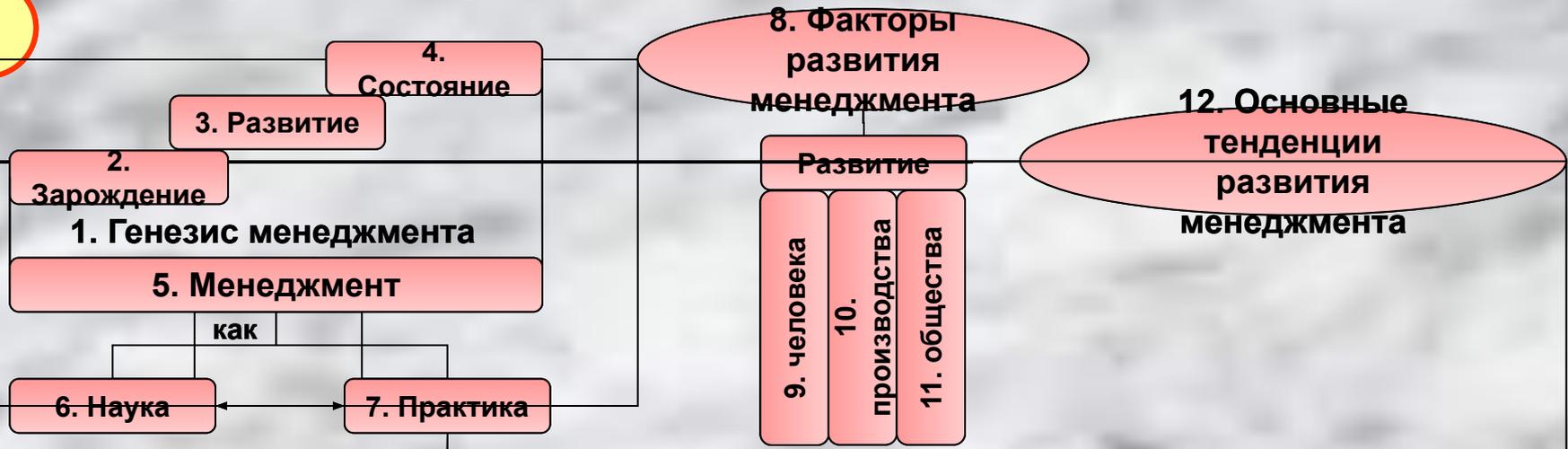
«Искусство управлять людьми – самое трудное и высокое из всех искусств».

Перикл



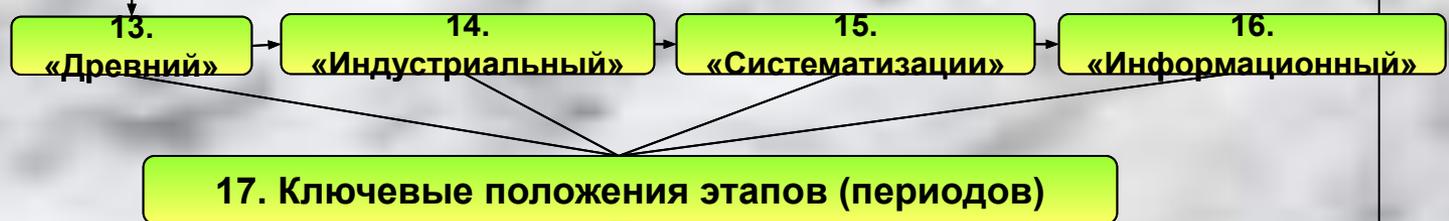
Факторы развития управленческой мысли

1.
2.
3.



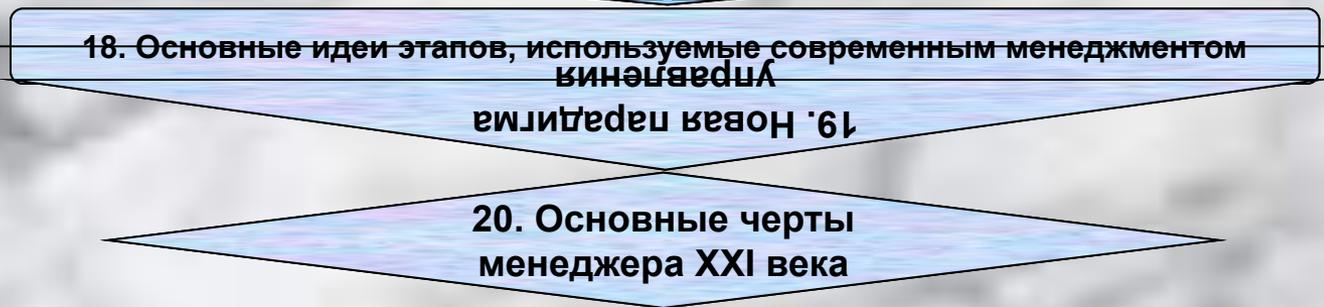
1.
2.
2

Периодизация менеджмента



1.
2.
3

Перспективы менеджмента



1.2. Генезис менеджмента. Содержание

6

1.2.1. Факторы развития управленческой мысли

1
6

1.2.2. Периодизация менеджмента

6
7

1.2.3. Перспективы менеджмента

1.2.1.1. Ступени развития менеджмента



1.2.1.1. Ступени развития менеджмента

↑ Развитие управления

Смена приоритетов в предмете управления

Смена приоритетов в методах и организации управления

9.	Управление качеством жизни		Социально-демократическое управление	9a.
8.	Управление культурой		Культурно-мотивационное управление	8a.
7.	Управление интеллектуальным и духовным развитием		Образовательное управление	7a.
6.	Управление отношением		Профессиональное управление	6a.
5.	Управление коммуникациями		Информатизированное управление	5a.
4.	Управление общением		Диверсифицированное управление	4a.
3.	Управление поведением		Интегративное управление	3a.
2.	Управление деятельностью		Функционально-специализированное управление	2a.
1.	Управление действиями		Спорадическое управление (единичное, от случая к случаю)	1a.

↑ Развитие человека, производства и общества

1.2.1.2. Основные тенденции развития менеджмента

Тенденция – это общее выражение зависимостей, определяющих направление развития и характер изменений, которые происходят при этом развитии.



1.2.1.2. Основные тенденции развития менеджмента

Профессионализация управления

Эта тенденция заключается не только в профессиональной подготовке менеджеров и обеспечении им соответствующего образования, но и в таком построении организации управления, которое ориентировано на профессионализм управления.



1.2.1.2. Основные тенденции развития менеджмента

Инновационный потенциал менеджмента

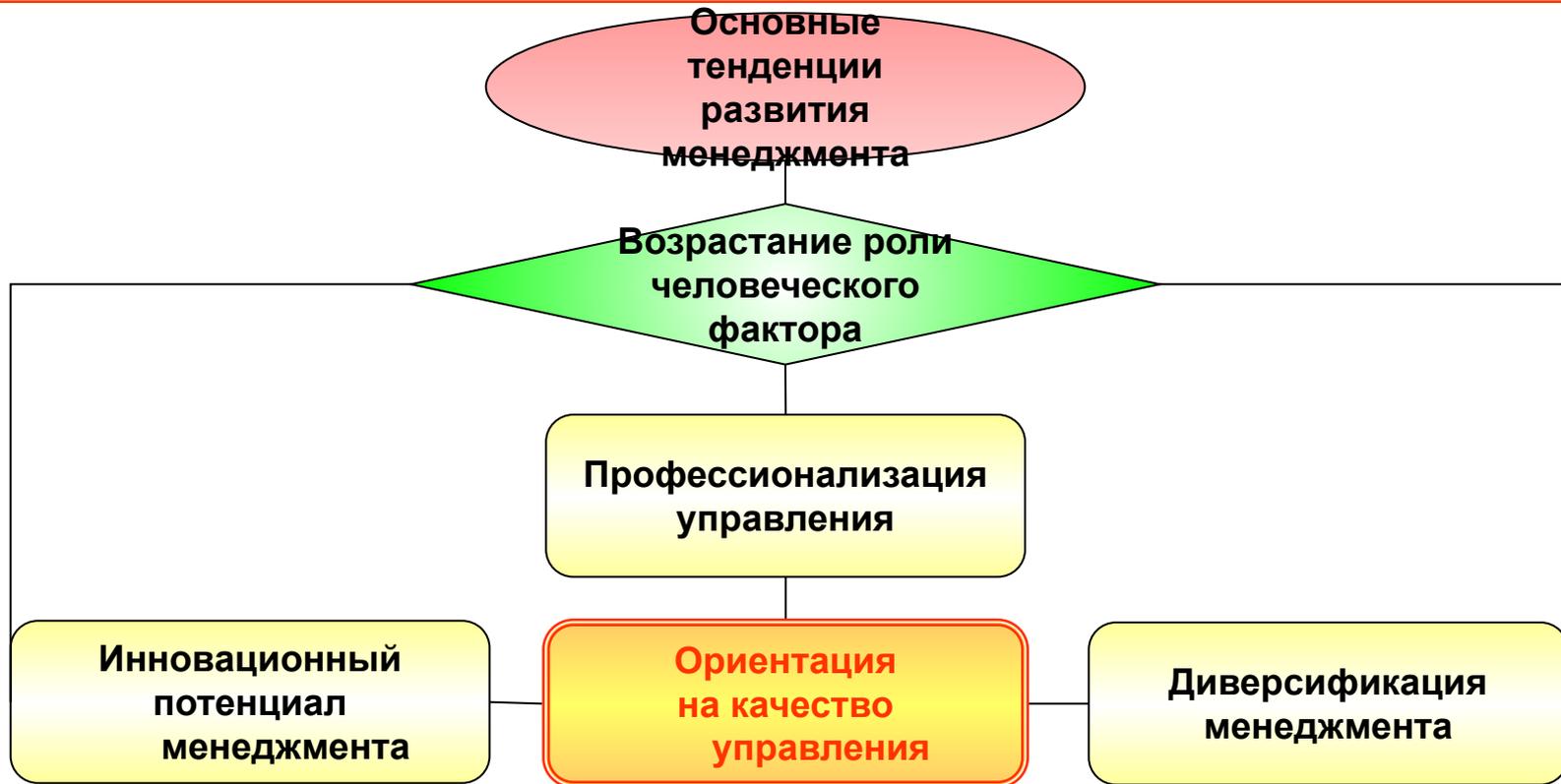
Сегодня может быть будущее лишь у такой фирмы, в которой процессы управления формируют инновационный потенциал развития, т.е. стремление к обновлению, поиск новых форм и методов управления, мониторинг социально-экономической обстановки и адаптации систем управления к новым условиям, формирование систем креативного менеджмента.



1.2.1.2. Основные тенденции развития менеджмента

Ориентация на качество управления

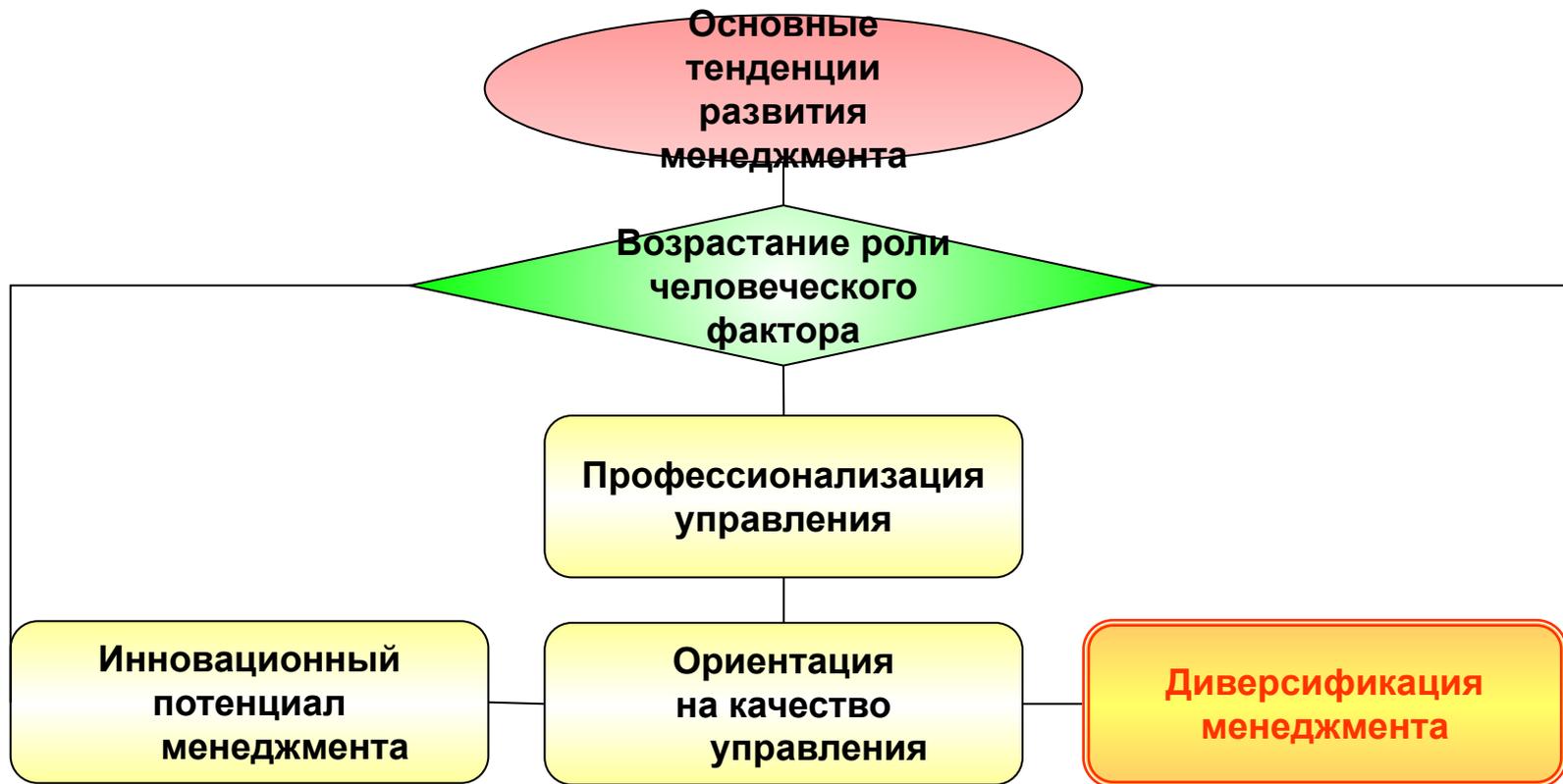
Качество становится ведущей проблемой развития и сегодня рассматривается как одна из основных целей управления, определяющая все его особенности и содержание, эффективность и потенциал развития. При этом тенденция заключается не только в управлении качеством, а в потребности повышения качества управления.



1.2.1.2. Основные тенденции развития менеджмента

Диверсификация менеджмента

Современной проблемой, определяющей понимание перспективных изменений, движение в будущее, является проблема диверсификации менеджмента. Это тенденция гармонизации разнообразных форм и типов систем управления, механизмов и технологий управления.



1.2.1.3. Факторы развития управления

Факторы развития управления

Факторы развития объекта управления

1а. Прибыль

2а. Ресурсы

3а. Производительность

4а. Производственная мощность

5а. Структура деятельности

6а. Новые технологии производства

7а. Позиции в конкурентной борьбе

8а. Качество продукции

9а. Новая продукция

10а. Имидж фирмы

11а. Приращение капитала

12а. Масштаб

1

4

1

5



1.2.1.3. Факторы развития управления

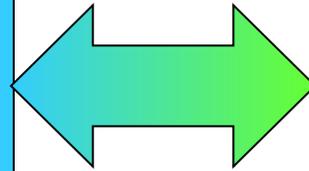
8

Факторы развития управления

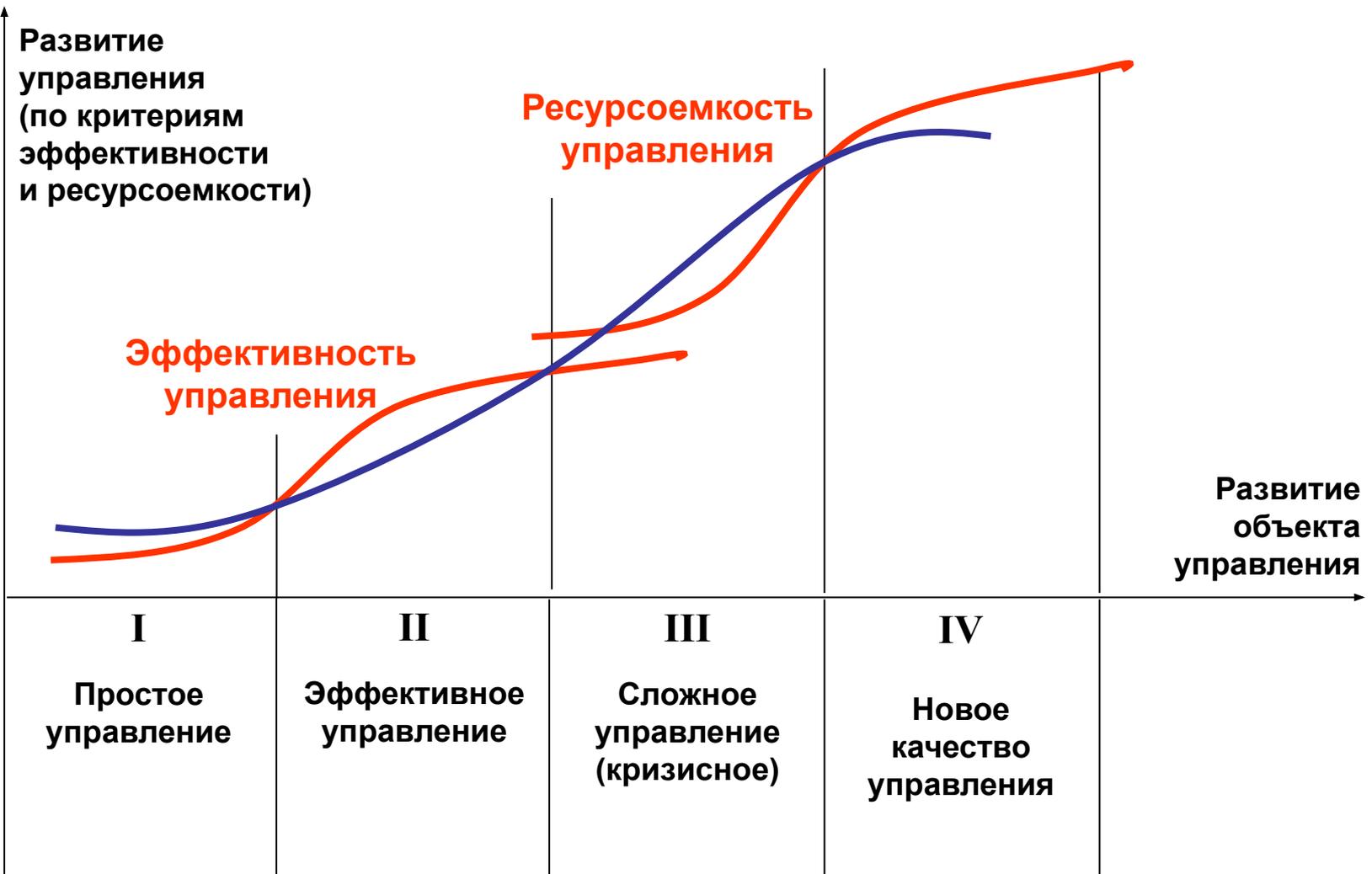
- 1. Эффективность
- 2. Изменение функций
- 3. Изменение концепции
- 4. Техническая вооруженность
- 5. Совершенствование персонала
- 6. Изменение целей и стратегии
- 7. Информационные технологии
- 8. Изменение организации
- 9. Механизмы мотивации
- 10. Новые методологии
- 11. Ресурсоемкость

1
5

Факторы развития объекта управления



1.2.1.3. Факторы развития управления



1.2. Генезис менеджмента. Содержание

5

1.2.1. Факторы развития управленческой мысли

1
7

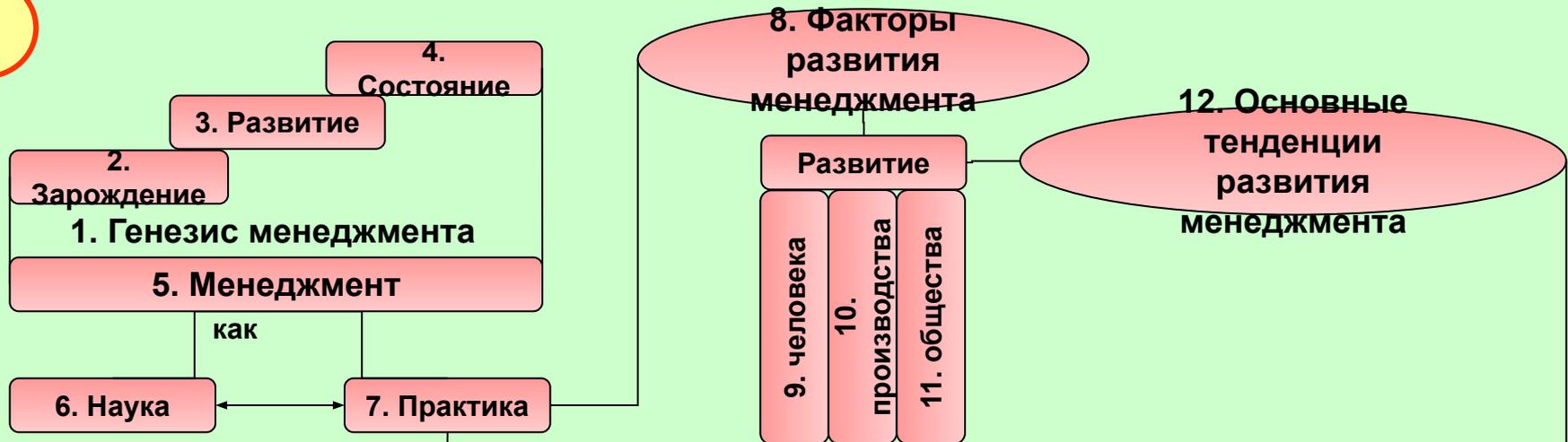
1.2.2. Периодизация менеджмента

6
7

1.2.3. Перспективы менеджмента

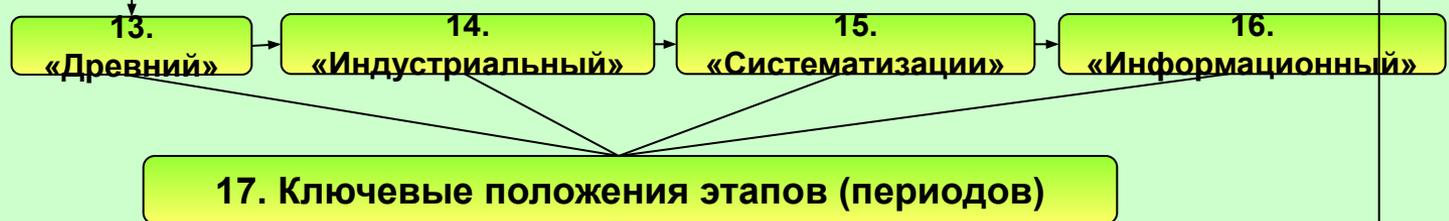
Факторы развития управленческой мысли

1.
2.
4



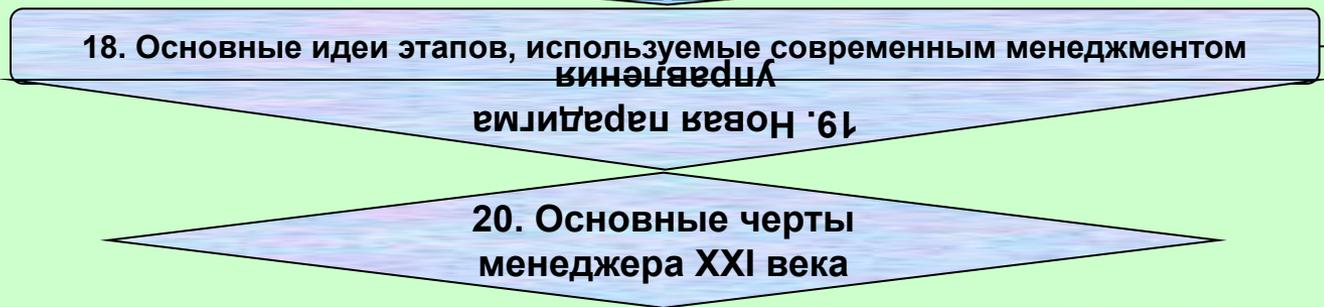
Периодизация менеджмента

1.
2.
2

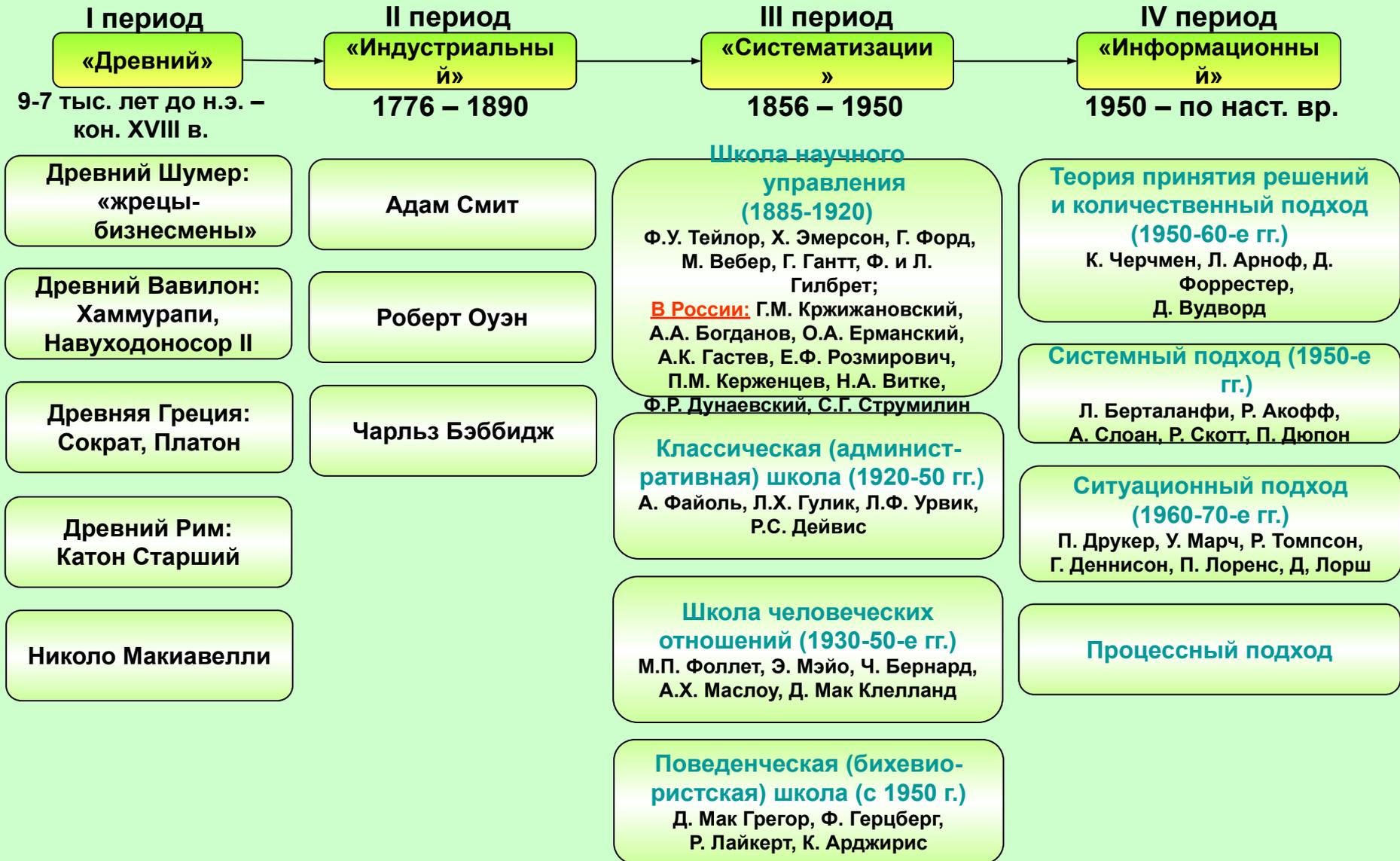


Перспективы менеджмента

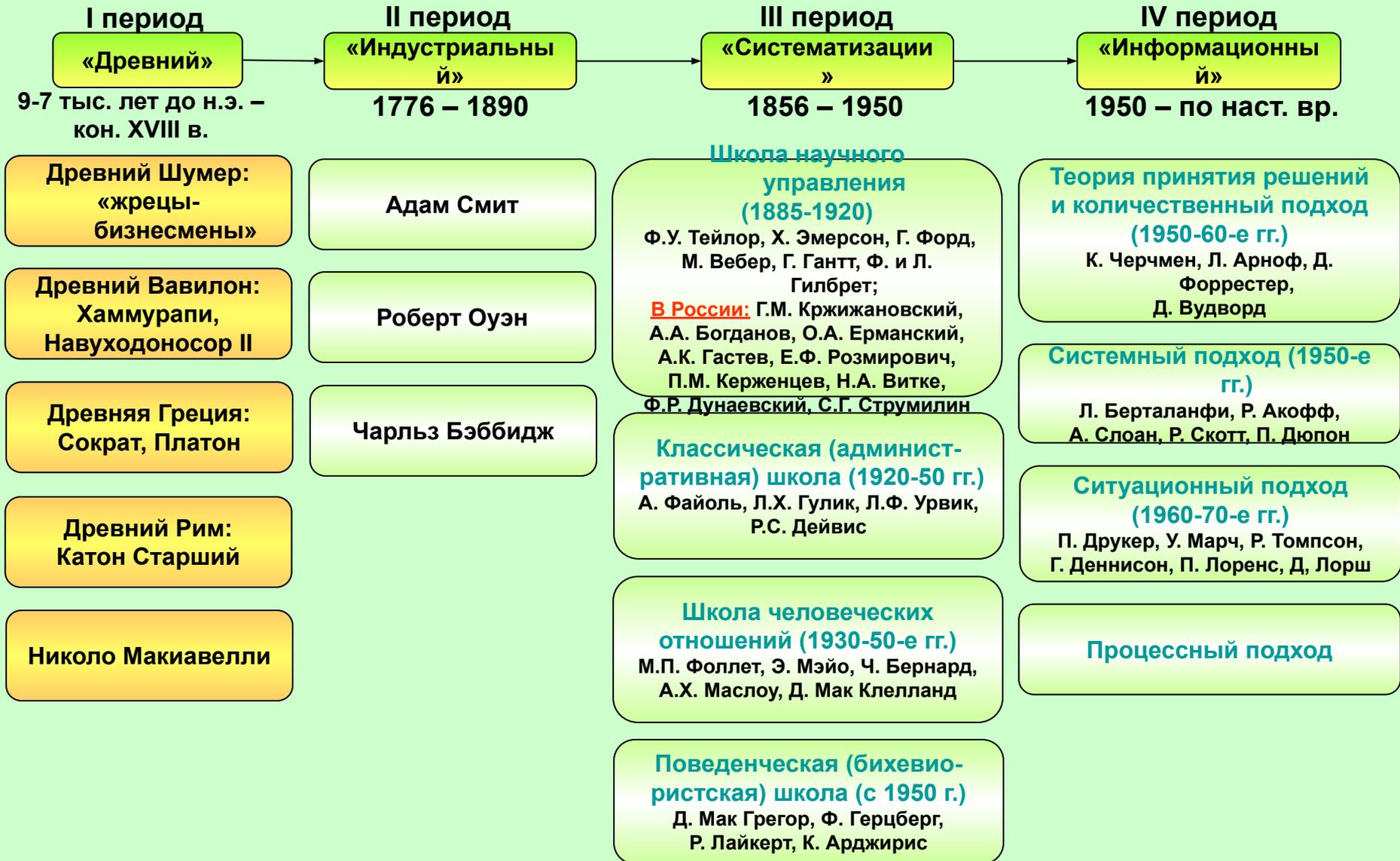
1.
2.
3



1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.1. «Древний» период (9-7 тыс. лет до н.э. – кон. XVIII в.)

Древний
Шумер

1

Зарождение письменности.
Это революционное достижение привело к образованию особого слоя **«жрецов-бизнесменов»**, занятых торговыми операциями.



Древний
Вавилон

Хаммурапи
(XVIII в. до н.э.)

2

1760 г. до н.э. – свод законов управления государством для регулирования **многообразных общественных отношений** между различными социальными группами населения



Навуходоносор
(682-605 до н.э.)

3

Соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сферах производства и строительства



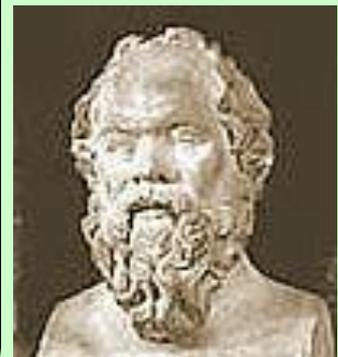
1.2.2.1. «Древний» период (9-7 тыс. лет до н.э. – кон. XVIII в.)

2
0

Древняя
Греция

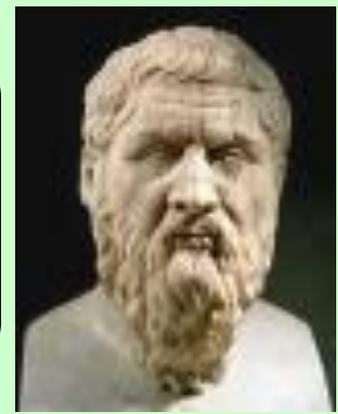
Сократ
(470-399 до н.
э.)

1) Анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу их труда:
«Главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний»



Платон
(428-348 до н.
э.)

2) Говорил о необходимости **специализации производственных процессов**, сделал попытку разграничить функции органов управления



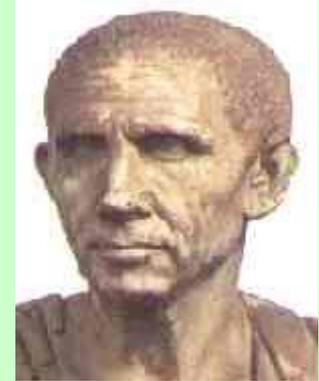
1.2.2.1. «Древний» период (9-7 тыс. лет до н.э. – кон. XVIII в.)

2
0
2
1

Древний Рим

Катон Старший
(234-149 до н.э.)

- 1 Советовал владельцу земли **«посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано и что осталось сделать»**. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе. Советовалось также дать управляющему план работ на год. В работе *«Государь»* изложил



2
3
6
9

- 2 принципы науки управления государством.
качества, необходимые руководителю:
смелость; способность к точному расчету на основе научного прогноза; учет (но не абсолютизация) общественного мнения;
умение управлять самим собой;
принцип справедливости – не допускать ненависти и гнева со стороны своего народа
по отношению к себе; развивать в себе умение пресекать в зародыше попытку мятежа. Главной движущей силой общ. развития выступают

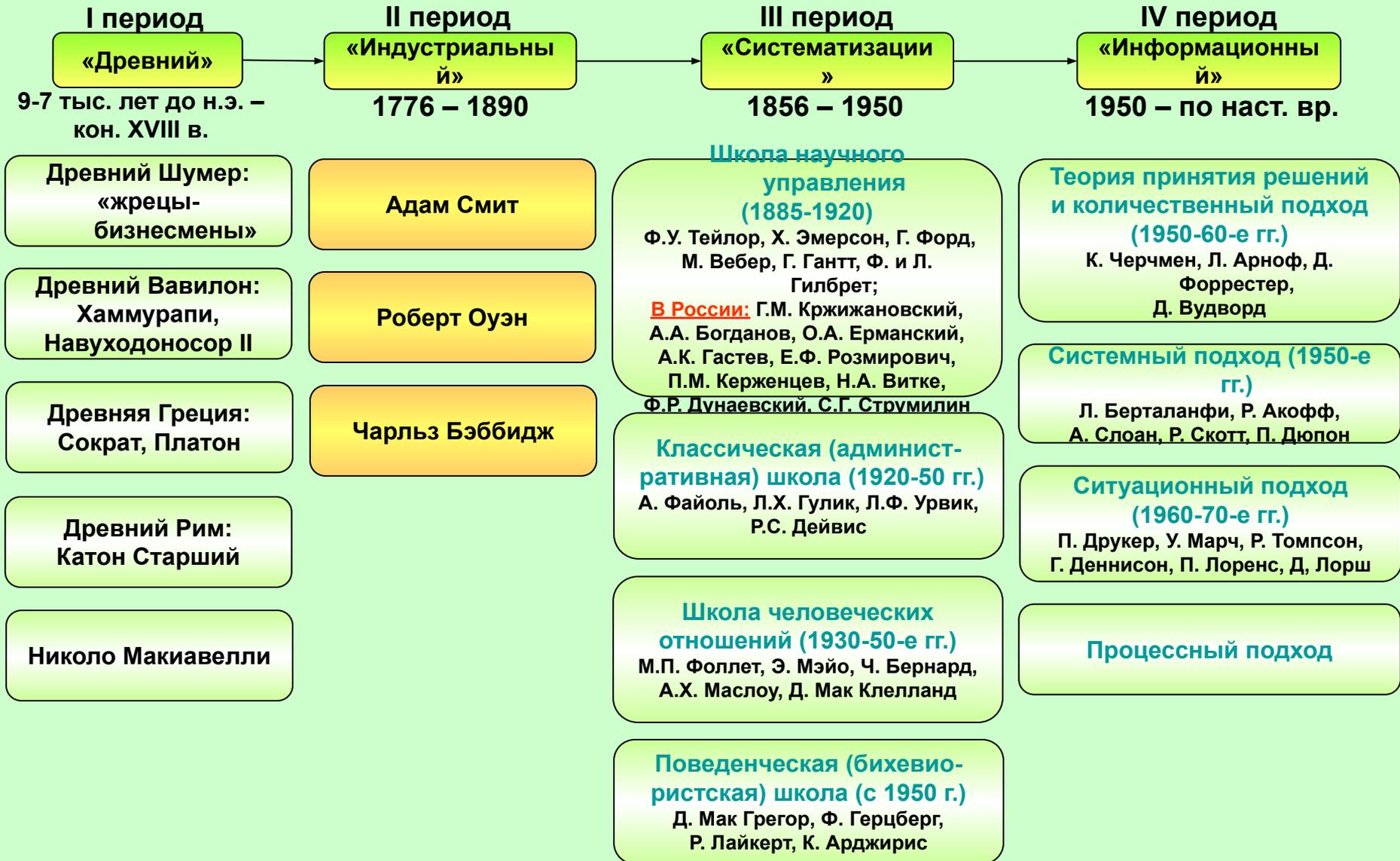
Средние века

Николо Макиавелли
(1469-1527)

материальный интерес и страх.



1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.2. «Индустриальный» период (1776-1890)

Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса в Европе.

Отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

Адам Смит
(1723-1790)

1. Проанализировал различные формы **разделения труда**
2. Описал **экономические преимущества**, которые организации и общество получают в результате разделения труда
3. Наибольший вклад в развитие **представлений о государственном управлении**



Роберт Оуэн
(1771-1858)

4. Идеи **гуманизации управления производством**, признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих. Забота о рабочих и служащих чрезвычайно выгодна для управленческого персонала и способствует выводу людей из состояния нищеты
5. Предложил **теорию идеального рабочего места**



1.2.2.2. «Индустриальный» период (1776-1890)

Распознал потенциальные возможности

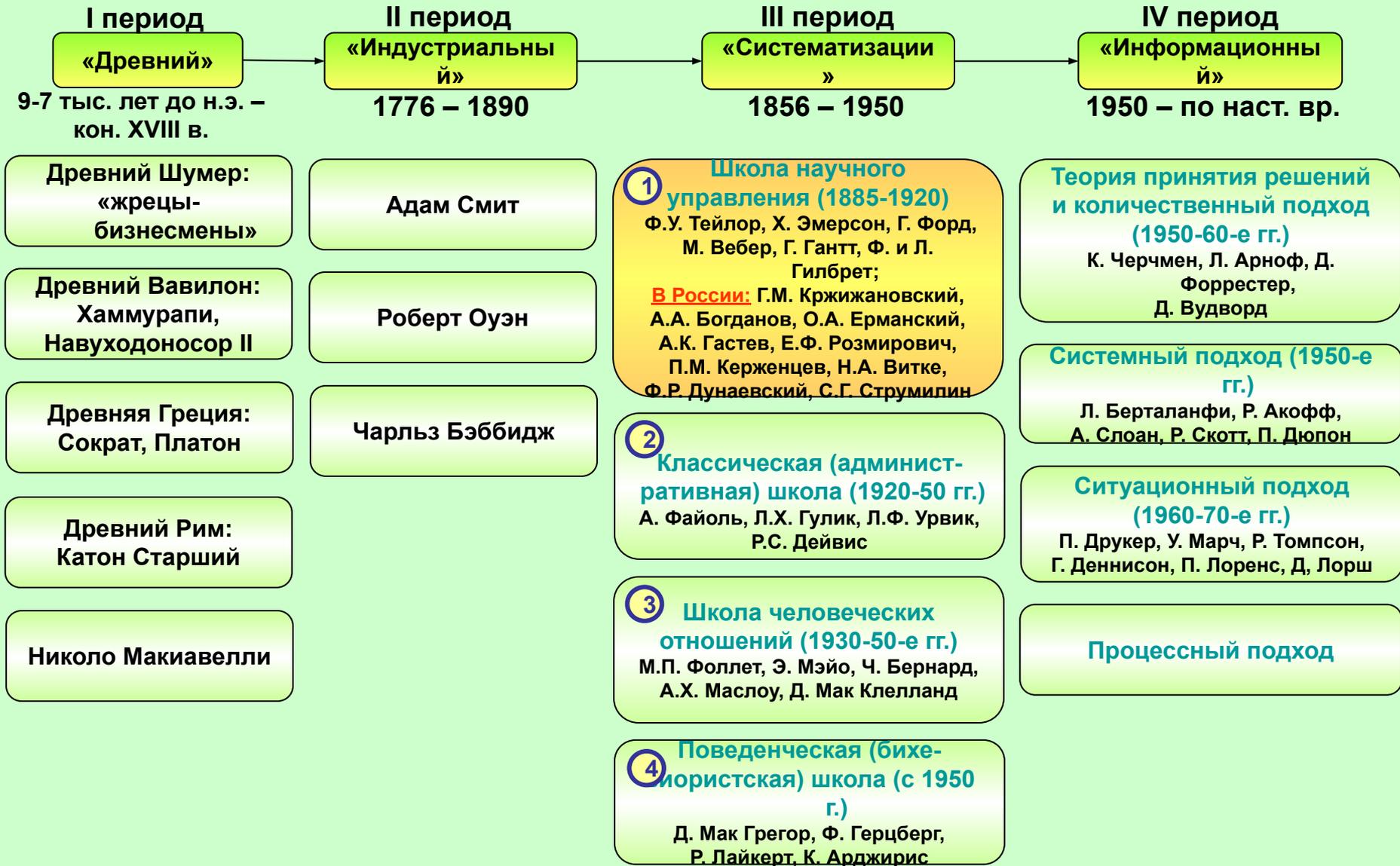
специализации труда: разделение сложного задания на более простые, не требующие определенной последовательности выполнения операций. В книге *«Экономика машин и промышленных предприятий»* Б. описал отдельные характеристики **«положительного разделения труда»**, причины и необходимость разделения физического и умственного труда. Он – автор трудов по теории функций, механизации счета в экономике. В 1833 г. разработал проект **универсальной цифровой вычислительной машины** – прообраза ЭВМ.



Чарльз
Бэббидж
(1791-1871)



1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

2
6

Школа научного управления (1885-1920)
Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер,
Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет

Первая система научного управления
Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915)

«Лучший менеджмент – это истинная наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах».

2
8
2
9
3
0
3
1
3
2
3
3
4
4
7
1

1. «ТЕЙЛОРИЗМ»

2. Анализ трудового процесса и расчленение его на отдельные операции и приемы; выбор наилучшего, т.е. минимального времени и способа выполнения операции и всего трудового процесса



1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа научного управления
(1885-1920)

Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, М.
Вебер,
Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет

Первая система научного управления
Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915)

Принципы управления трудом рабочих

1. Научный подход к выполнению каждого элемента работы
2. Научный подход к подбору, обучению и развитию рабочих
3. Кооперация с рабочими, обеспечивающая применение научного подхода
4. Заработная плата выплачивается человеку, а не месту, т.е. зависит от количественных показателей

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

2
7
2
8

Школа научного управления (1885-1920)

Ф.У. Тейлор, **Х. Эмерсон**, Г. Форд, М. Вебер,
Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет

Харрингтон Эмерсон (1853-1931)

3
0
3
1
7
1

12 принципов производительности

1.	Точно поставленные цели
2.	Здравый смысл в каждой работе
3.	Компетентная консультация
4.	Дисциплина
5.	Справедливое отношение к персоналу
6.	Оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет
7.	Диспетчирование (хорошо организованная диспетч. служба)
8.	Нормы и расписания (четкий план работы)
9.	Нормализация условий деятельности работника
10.	Нормирование операций
11.	Написание стандартных инструкций
12.	Вознаграждение за производительный труд

13. **Производительность – оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами**

СЛС



1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа научного управления
(1885-1920)

Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, **Г. Форд**, М. Вебер,
Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет

Генри Форд (1863-1947)



«Служебный талант – это наша самая большая ценность».

Принципы организации управления

- 1 . Максимум разделения труда
- 2 . Специализация
- 3 . Широкое применение высокопроизводительного оборудования и инструментальной оснастки
- 4 . Расстановка оборудования по ходу технологического процесса
- 5 . Механизация транспортных работ
- 6 . Регламентированный ритм производства продукции

Нововведения Г. Форда

- 7 . Внедрил конвейер на производстве
- 8 . Установил 8-часовой рабочий день
- 9 . Установил минимальный уровень зарплаты
- 10 . Создал социологическую службу

2
7
2
8
2
9

3
1
6
6
7
1

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа научного управления
(1885-1920)

Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, **М. Вебер,**

Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет

«Наиболее эффективным методом работы является жесткий порядок, «Наиболее эффективным методом работы является жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами».

«Теория идеальной бюрократии»
Макса Вебера (1864-1920)



Принципы управления М. Вебера

1.		Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов
2.		Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему
3.		Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность обязанностей и скоординированность задач
4.		Формальная обезличенность роли официального лица, позволяющая снизить эффект субъективных ошибок;
5.		Осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями, что защитит служащих от произвола начальства

2
7
2
8
2
9
3
0

3
2
3
3
7
1

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа научного управления (1885-1920)

Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер,
Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет

Теория сетевого планирования Генри Лоренса Гантта (1861-1924)

Г. Гантт (ученик Ф.У. Тейлора) сделал следующий шаг в научном управлении, а именно:

1. От отдельных операций и движений он пришел к *измерению производственного процесса в целом*
2. Заметил, что причиной низкой производительности нередко бывает плохая организация
3. Предложил планировать и контролировать не только загрузку материалов и оборудования, но *и время, и резервы выполнения работ*
4. Привел научное управление от статики к *динамике*: последовательно и систематически накапливал записи о ходе выполнения работ для их анализа

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа научного управления (1885-1920)

Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер, Г. Гантт, **Ф. и Л. Гилбрет**

Эксперименты Ф. и Л. Гилбретов

Использовали принципы **Ф.У. Тейлора** разделения движений на элементарные части, но расширили область их использования

Френк Гилбрет (1868-1924)

Лириан Гилбрет (1878-1972)

- 1. Разработал идею универсальности микродвижений и технологических процессов.
- 2. Разработал методику изучения движений, привел их классификацию и сформулировал принципы экономии движений.
- 3. Доказал эффективность использования определенных методов работы в проектировании технологического процесса

4. «Задание» для рабочего, которое на начальных этапах становления научного управления составляло самостоятельный объект исследования, она превратила в эмпирическую реальность цели.

2
7
2
8
3
1
3
2

3
4
6
6
7
1

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа научного управления
(1885-1920)
В России:

Основные этапы развития управленческой мысли в России

① 1860-1870 гг. Разработка методики рационализации трудовых процессов
(Московское высшее техническое училище)

② 1911-1912 гг. Формирование концепции управления заводским хозяйством
(проф. И. Семенов, Петербургский политехнический институт)

③ 20-е гг. XX века. Поиск новых форм и методов управления

④ Разработка концепции народнохозяйственного го планирования
(план ГОЭЛРО, Г.М. Кржижановский и др.)

⑤ Организационно-технические концепции управления
(А.А. Богданов, А.К. Гастев, А.А. Ерманский, Е.Ф. Розмирович)

⑥ Социальные концепции управления
(П.М. Керженцев, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский, С.Г. Струмилин)

⑦ 30-50-е гг. XX века. Формирование и использование жесткой централизованной модели государственного управления

3
2
3
3

3
5
4
8
7
1

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа научного управления
(1885-1920)

В России:

1. Демократический централизм

2. Единоначалие и коллегиальность

3. Единство политического
и хозяйственного руководства

4. Сочетание отраслевого
и территориального подходов

5. Плановое ведение хозяйства

6. Материальное и моральное
стимулирование труда

Принципы управления
социалистическим
производством

7. Научность

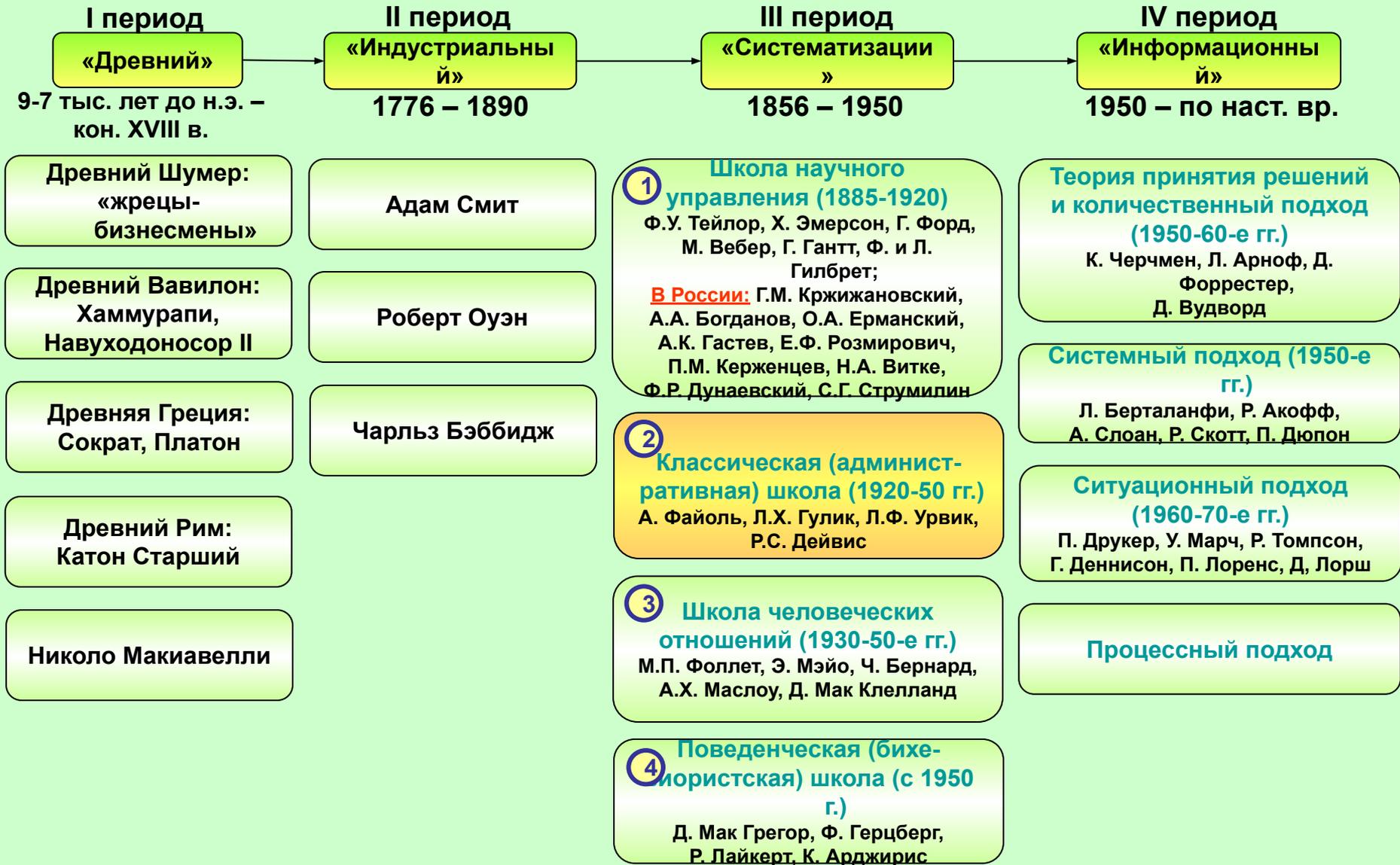
8. Ответственность

9. Подбор и расстановка кадров

10. Экономичность и эффективность

11. Преимущество
хозяйственных решений

1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

3
6

Классическая (административная) школа (1920-50 гг.)
А. Файоль, Л.Х. Гулик, Л.Ф. Урвик, Р.С. Дейвис

Принципы управления Анри Файоля (1841-1921)

3
8
3
9

1. Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования труда работающего
2. Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы
3. Дисциплина	Выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
4. Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5. Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
6. Подчиненность личных интересов общим	Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами
7. Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

3
7

Классическая (административная) школа (1920-50 гг.)
А. Файоль, Л.Х. Гулик, Л.Ф. Урвик,
Р.С. Дейвис

Принципы управления Анри Файоля (1841-1921)

3
9

8. Централизация	Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией и децентрализацией
9. Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии через непрерывную цепь команд («цепь начальников»)
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
11. Справедливость	Сочетание доброты и правосудия в управлении организацией
12. Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность к организации и долгосрочную работу
13. Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ
14. Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации («в единении – сила»)

СЛС



1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

3
7
3
8

Классическая (административная) школа (1920-50 гг.)
А. Файоль, Л.Х. Гулик, Л.Ф. Урвик, Р.С. Дейвис

Функции управления (по А. Файолю)

«Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».
Анри Файоль

4
0
4
1
6
6
7
2



1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Классическая (административная) школа (1920-50 гг.)

А. Файоль, **Л.Х. Гулик**,
Л.Ф. Урвик, Р.С. Дейвис

Организационная теория Гулика – Урвика

Лютер Хелси Гулик (1892-1993)

Линдал Фаунес Урвик (1891-1983)

«Даже случаи злоупотребления единоличной властью в организации не имеют значения в сравнении с неизбежной путаницей, неэффективностью и безответственностью, которые возникают вследствие нарушения этого принципа»

Принципы управления Л. Гулика – Л. Урвика

1. Планирование	Постановка подлежащих выполнению задач и указание способов их решения для достижения целей предприятия
2. Организация	Создание формальной структуры подчиненности для разделения управленческих работ между подразделениями, определения функций и координации их деятельности по достижению конкретной цели
3. Комплектование штата	Подбор и подготовка кадров, создание необходимых условий для трудовой деятельности
4. Руководство	Постоянная функция принятия решений и их оформление
5. Координация	Обеспечение согласованности в работе всех подразделений предприятия, образующих единое целое
6. Отчетность	Обеспечение информацией вышестоящих инстанций и собственной администрации о ходе работы посредством докладов и проверок
7. Составление бюджета	Составление финансовых планов и контроль финансовой деятельности

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Классическая (административная) школа (1920-50 гг.)

А. Файоль, Л.Х. Гулик, Л.Ф. Урвик,

Р.С. Дейвис

Философия административного управления Ральфа С. Дейвиса

Концепция управления как «функции административного руководства»

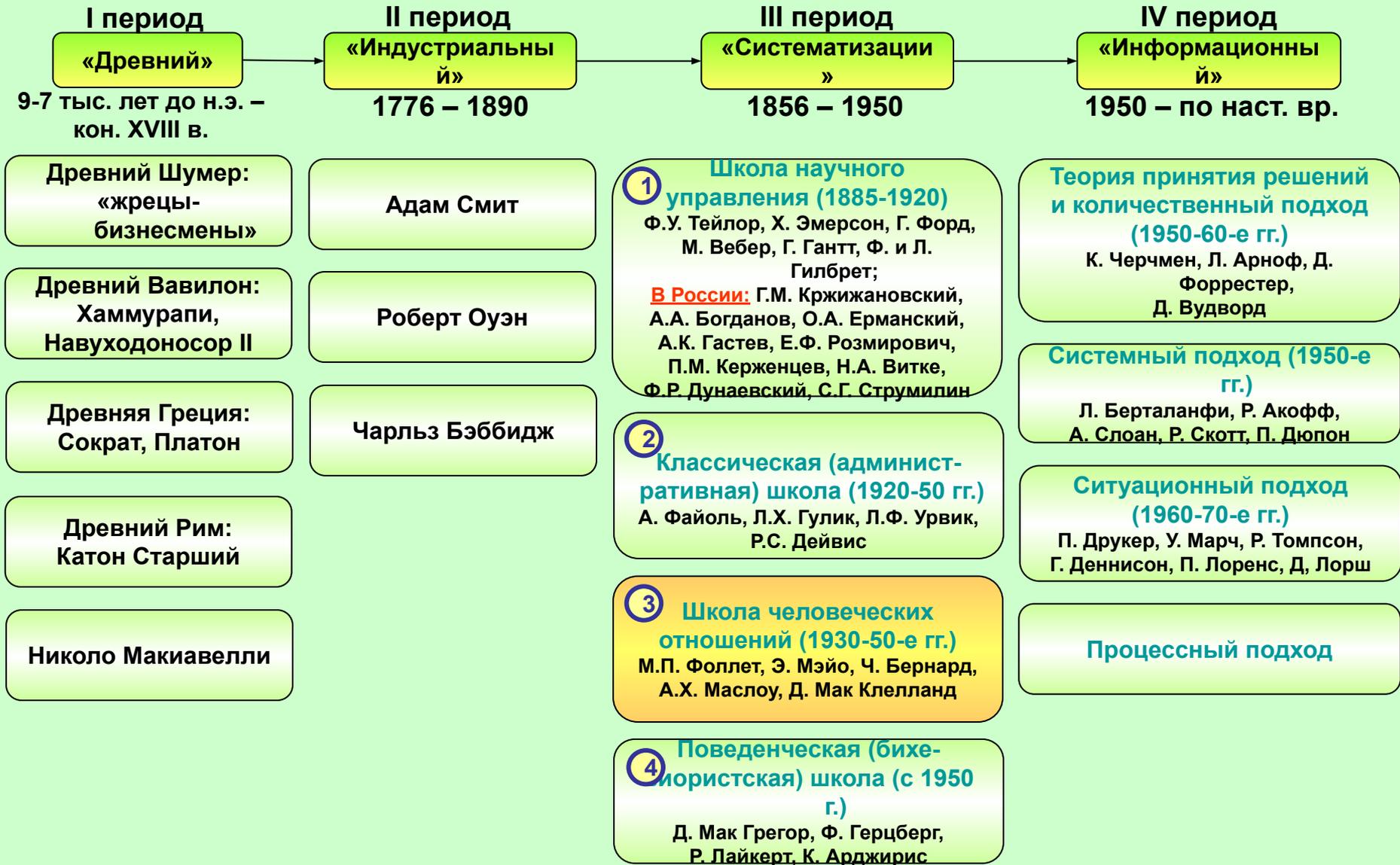
«Основные принципы высшего менеджмента» («The Fundamentals of Top Management») (1951 г.)

- 1. Наиболее органические функции менеджмента в любой компании – *планирование, организация и контроль*
- 2. *Потребность в «профессиональных» менеджерах, которые стремились бы к пониманию всех аспектов управления, особенно аспекта лидерства и взаимоотношений организации со средой, в которой она функционирует*
- 3. *Наличие взаимоотношений между организациями и обществом, т.е. социальная ответственность предприятий*

3
9
4
0

4
2
4
8
7
2

1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа человеческих отношений (1930-50-е гг.)

М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Ч. Бернард,
А.Х. Маслоу, Д. Мак Клелланд

«Менеджмент – обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»

Мэри Паркер Фоллет (1868-1933)



Выводы М.П. Фоллет

1.	На передний план в функционировании организаций вышел человеческий фактор
2.	Организация – это социальная система, состоящая из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение
3.	Управленческий персонал начал активно искать способы повышения степени удовлетворенности служащих от работы и их морального духа
4.	Рекомендации по использованию приемов управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе
5.	Если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа человеческих отношений (1930-50-е гг.)

М.П. Фоллет, **Э. Мэйо**, Ч. Бернард, А.Х. Маслоу, Д. Мак Клелланд

«Высокая заработная плата рабочих – самый выгодный экономический принцип»
Элтон Мэйо (1880-1949)

**Принципы научного управления в теории Элтона Мэйо.
 «Хоторнский эффект»**

1.

Социальные и психологические потребности человека точно так же эффективны в качестве стимулов, как деньги

2.

Социально-психологическое взаимодействие в рабочей группе так же важно, как и организация выполняемой работы

3.

Руководители должны ориентироваться в первую очередь на *людей*

2
7
2
8
4
3

4
5
4
6
4
7
4
8

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа человеческих отношений (1930-50-е гг.)

М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Ч.

Бернард,

А.Х. Маслоу, Д. Мак Клелланд

Честер Бернард (1886-1961)

Организации

1 **Формальные**

В них устанавливаются сознательно координируемые социальные взаимодействия, имеющие общую цель для всех членов организации

2 **Неформальные**

Взаимодействия людей, которые не имеют сознательно координируемых общих целей



Основные функции администратора (менеджера), по Ч. Бернарду

3.

Поддержание взаимосвязей в организации с помощью организационной структуры, ответственных и способных кадров

4.

Формирование и определение общих целей

5.

Обеспечение эффективного функционирования всех важнейших участков

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа «человеческих отношений» (1930-50-е гг.)

М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Ч. Бернард,
А.Х. Маслоу, Д. Мак Клеелланд

Теория потребностей американского психолога Абрахама Харольда Маслоу (1908-1970)



Выводы из теории А.Х. Маслоу

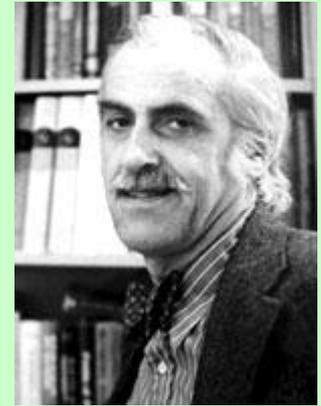
1.	Потребности высших уровней не могут стать мотивами, пока не будут удовлетворены первичные потребности
2.	Чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами
3.	Неудовлетворенные потребности стимулируют работников, а удовлетворенные перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности
4.	Удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей более высокого уровня

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа «человеческих отношений» (1930-50-е гг.)

М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Ч. Бернард,
А.Х. Маслоу, **Д. Мак Клеелланд**

Теория приобретенных
Потребностей Дэвида
Мак Клеелланда (1917-1998)



Выводы из теории Д. Мак Клеелланда

1. Менеджеры, у которых в процессе обучения вырабатываются потребности успеха, оказались в дальнейшей карьере более активными в различных сферах управления

2. Общество, которое умеет формировать повышенные мотивы к успеху, создает энергичных предпринимателей, которые в свою очередь ускоряют экономический рост

1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

Школа человеческих отношений (1930-50-е гг.)

М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Ч. Бернард,
А.Х. Маслоу, Д. Мак Клеелланд

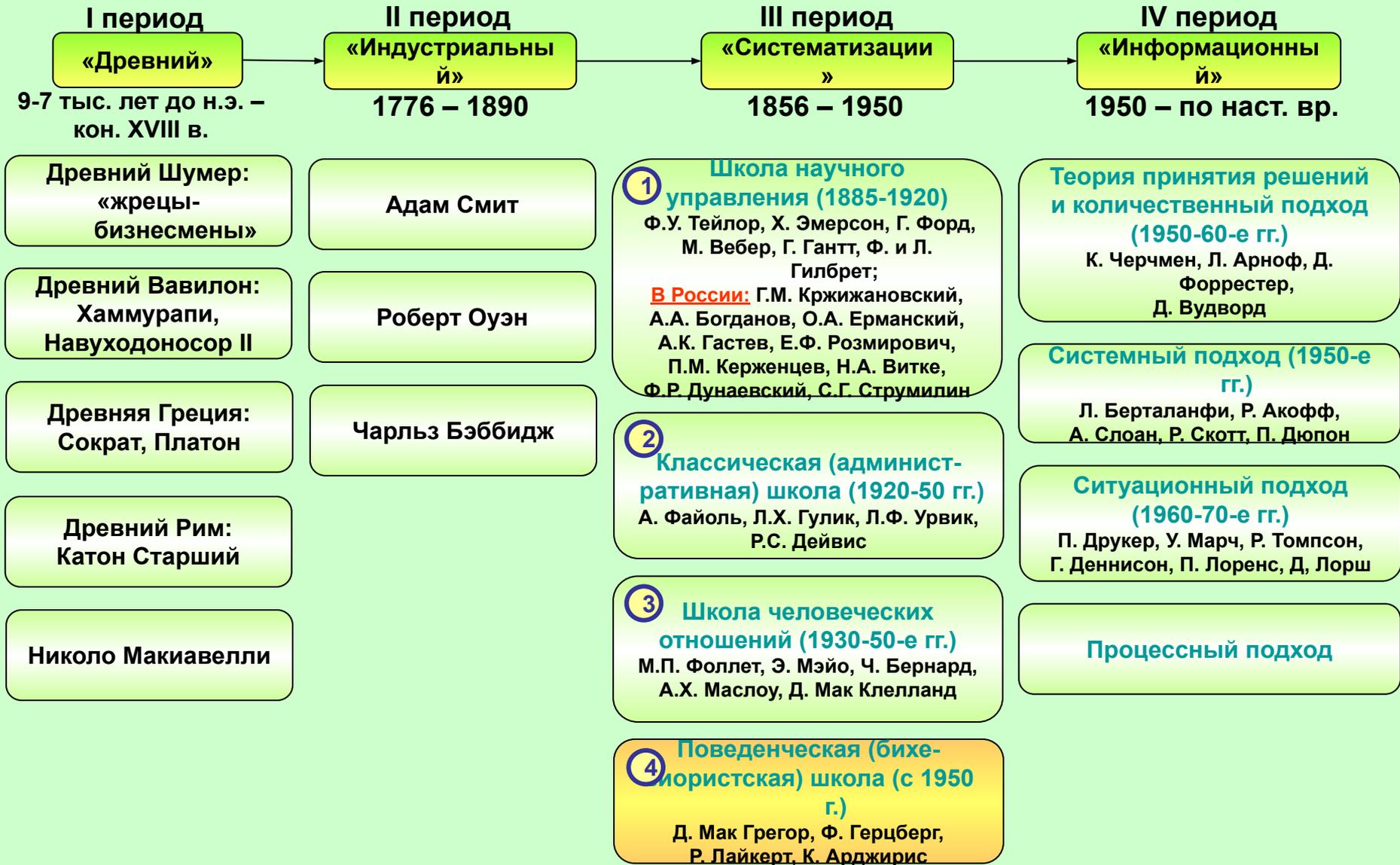
1. До школы человеческих отношений

Вопросы управления были тесно связаны только с **технико-экономической стороной** деятельности организации

2. После школы человеческих отношений

В деятельности организации необходимо учитывать **проблемы окружающей среды и социальные ценности**.
Деятельность фирм согласно концепции социальной ответственности; важнейшим критерием эффективности систем управления является **эффективная социальная политика**

1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.3. Период систематизации менеджмента (1856-1950)

(бихевио-ристская) школа (с 1950 г.)
Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт

Основная цель поведенческой школы

Основные выводы поведенческой школы

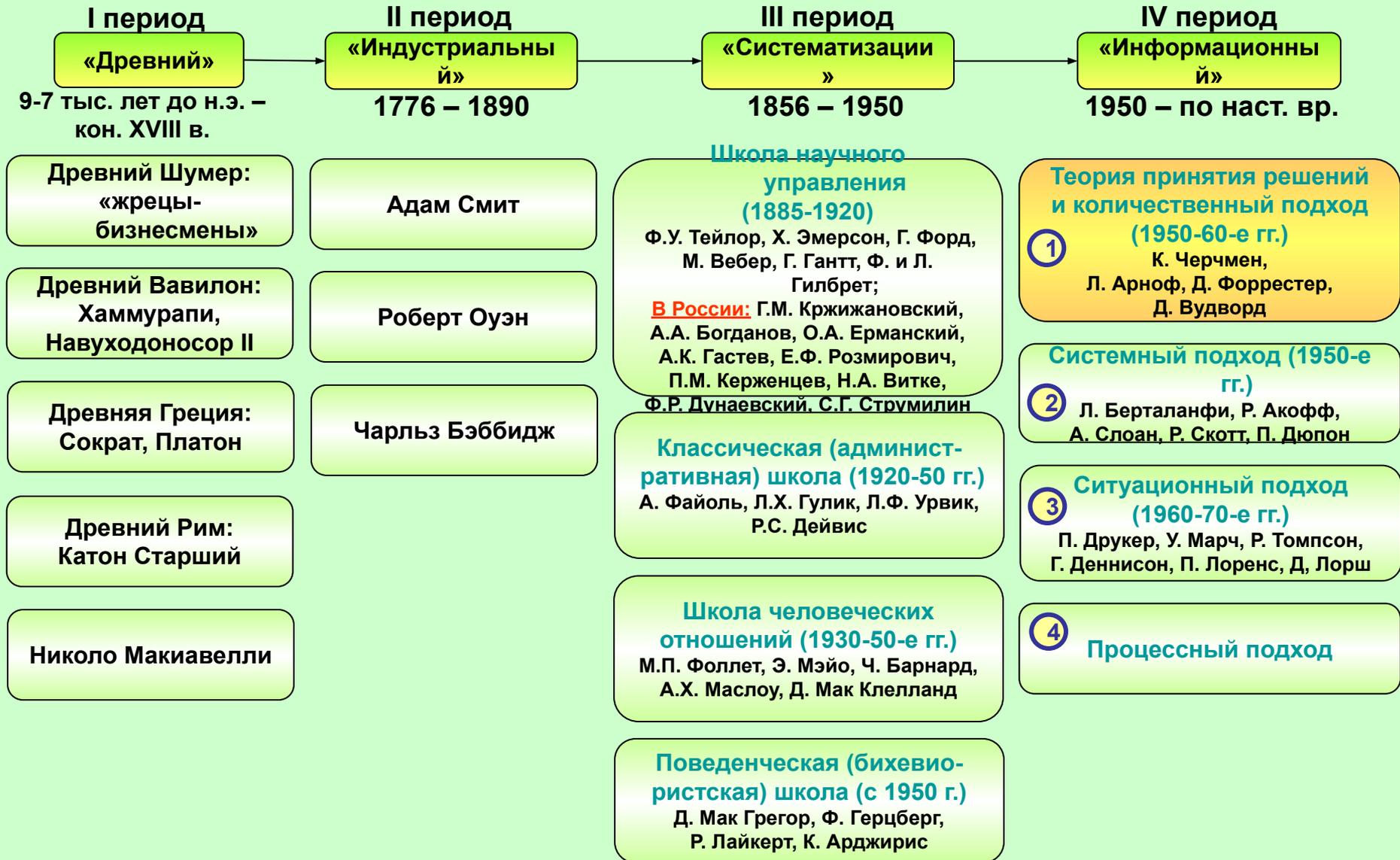
6
Повышение эффективности деятельности организации за счет повышения эффективности использования человеческих ресурсов

- 1. Необходимо создавать психологический климат, содействующий раскрытию способностей работников организации
- 2. Установление ответственности каждого работника как обязательного условия успешного менеджмента
- 3. Установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах
- 4. Соблюдение этических норм, честность и доверие к персоналу
- 5. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом

4
9

5
1
7
4

1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Теория принятия решений и количественный подход (1950-60-е гг.)

К. Черчмен, Л. Арноф, Д. Форрестер, Д. Вудворд

1

Применение научных методов анализа функционирования производственных систем и решение проблем управления с применением математического аппарата решения задач, компьютерной техники и информационных систем

2

Разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организации

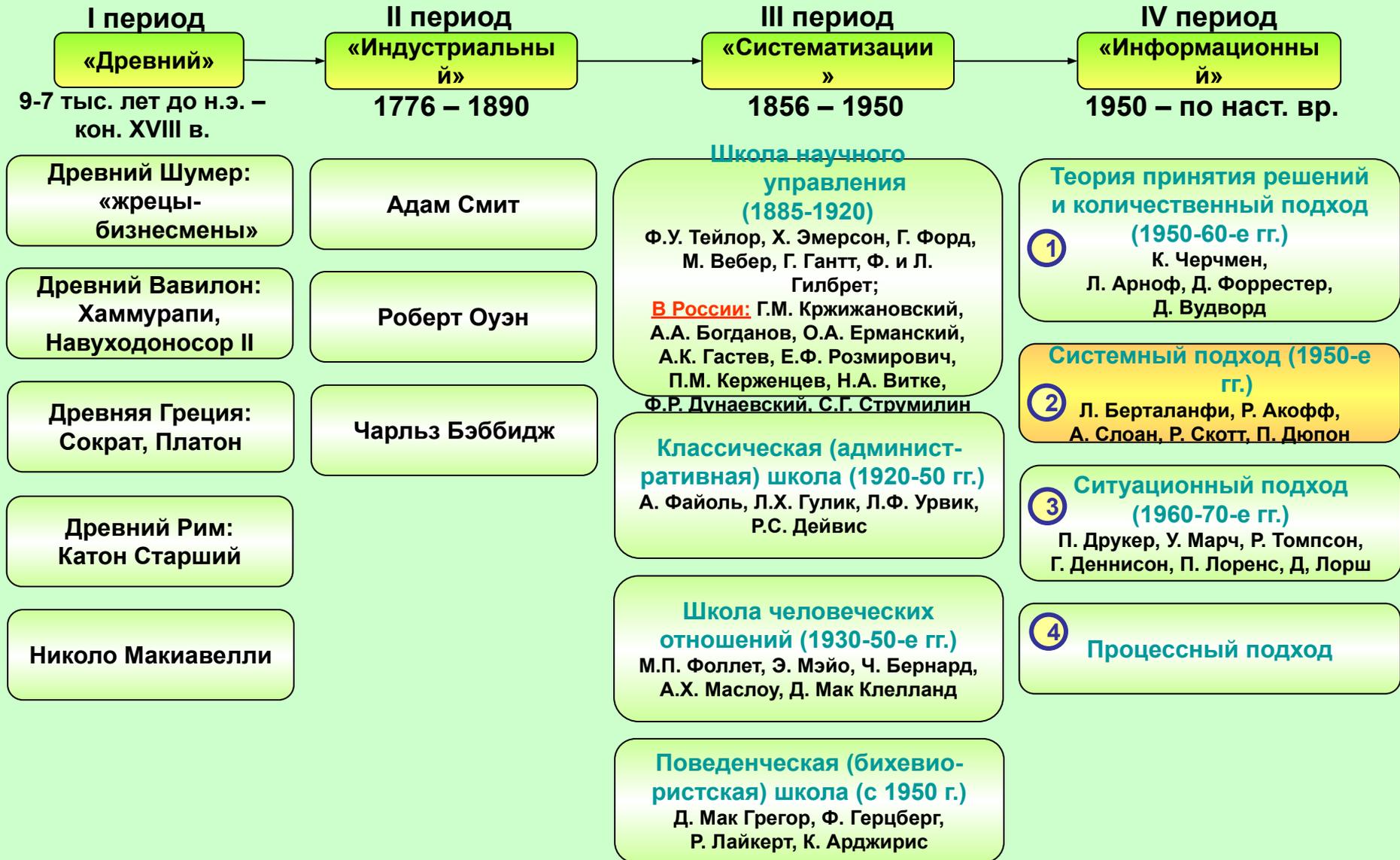
3

Создание алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.

4

Разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений

1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

5
3

Системный подход (1950-е гг.)
 Л. Берталанти, Р. Акофф,
 А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

5
5
5
6
5
7
5
8
5
9
6
0
6
1
7
7



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Системный подход (1950-е гг.)

Л. Берталанфи, Р. Акофф,
А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

Совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих свойствами образовывать и поддерживать целостность своего существования в окружающей среде.
Систему характеризуют: элементы, связи, внешнее окружение (среда), границы



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Системный подход (1950-е гг.)

Л. Берталанфи, Р. Акофф,
А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

Наименьшая часть системы,
внутренняя структура которой
может не учитываться при
рассмотрении системы в
целом



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Системный подход (1950-е гг.)

Л. Берталанфи, Р. Акофф,
А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

Вся совокупность объектов, существующих вне или за границами системы, но взаимодействующих с ее элементами и с ней в целом



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Системный подход (1950-е гг.)

Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

Различие внешних и внутренних связей элементов системы, которые определяет ее целостность и отграниченность от среды



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Системный подход (1950-е гг.)

Л. Берталанфи, Р. Акофф,
А Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

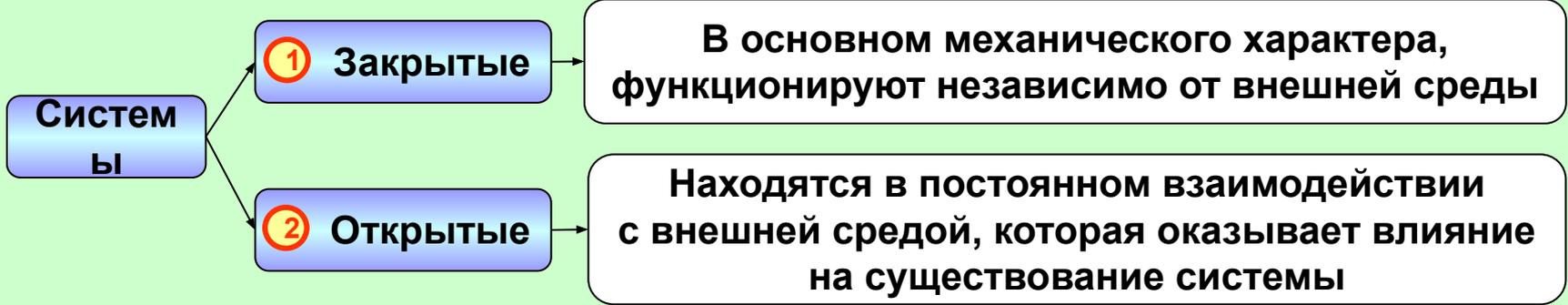
Разнообразие
взаимодействия
и зависимости элементов,
определяющие их существо-
вание, место и роль в системе



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

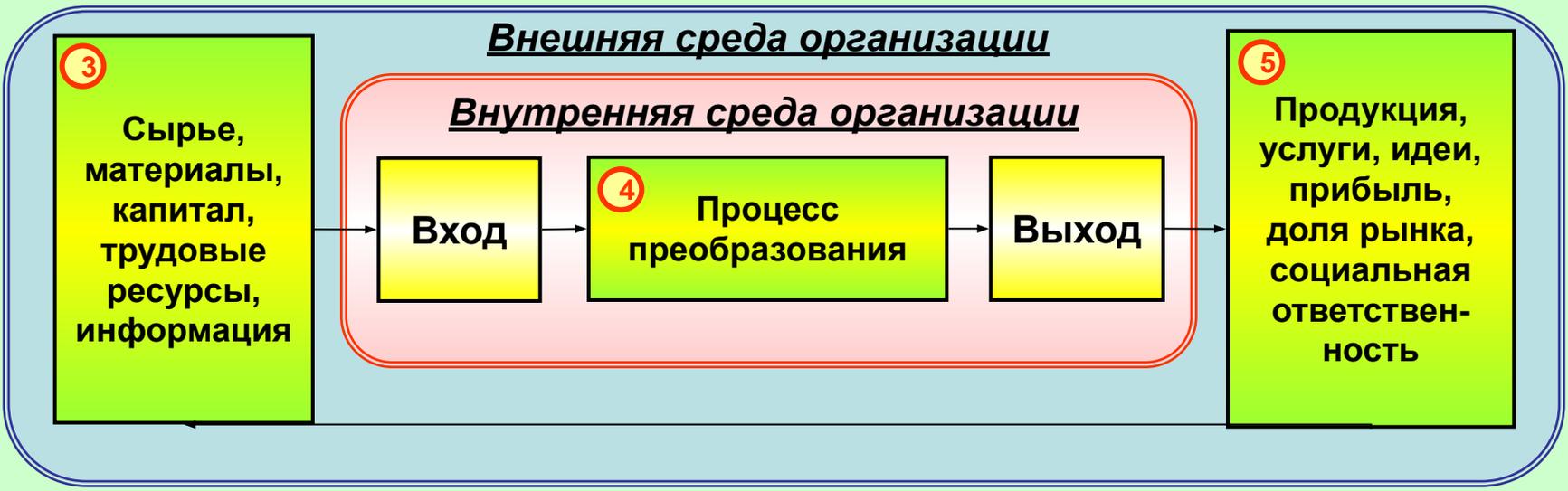
Системный подход (1950-е гг.)
Л. Берталанфи, Р. Акофф,
А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

5
4



6
1
6
4
6
6
7
7
7
8
8
0
8
1

Организация как открытая система



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Системный подход (1950-е гг.)

Л. Берталанфи, Р. Акофф,
А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

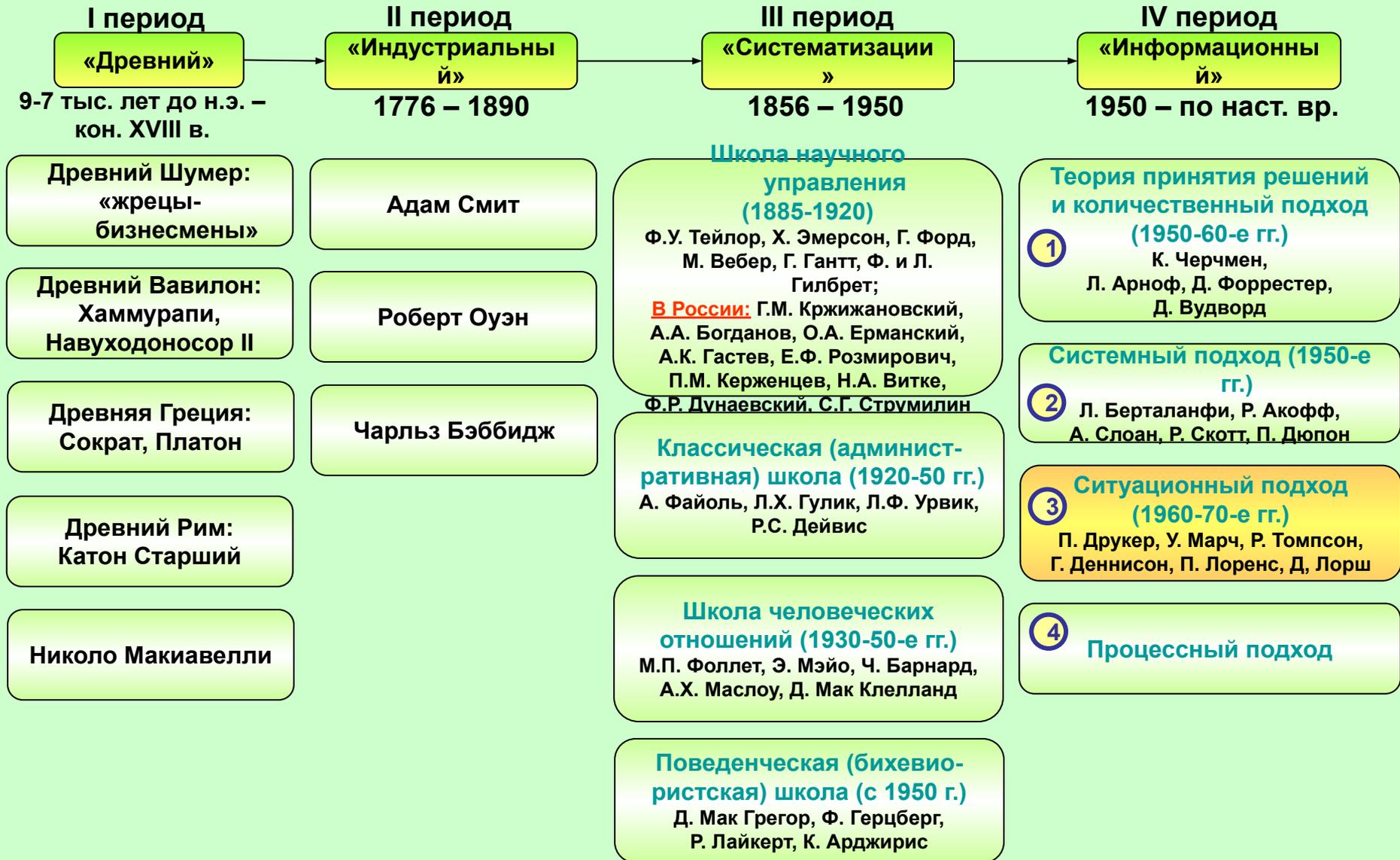
5
4
6
0

6
2
7
7
8
0
8
1

Системный подход – это:

- 1. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого
- 2. Рассмотрение организации как совокупности взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды
- 3. Не набор каких-либо руководящих принципов, а способ мышления при изучении проблем в организации и управлении ими

1.2.2. Периодизация менеджмента



1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Ситуационный подход (1960-70-е гг.)

П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон, Г. Деннисон, П. Лоренс, Д. Лорш

Основные положения

1.	Ситуационный подход не отвергает достижения других подходов и школ менеджмента, но для эффективного достижения целей организации приемы, которыми пользуется руководитель, могут значительно варьировать
2.	Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно
3.	Менеджер должен хорошо владеть средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность
4.	Менеджер должен уметь предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной концепции или методики
5.	Менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять наиболее важные факторы в данной ситуации и вероятный эффект от изменения переменных

1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

Ситуационный подход (1960-70-е гг.)
П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон, Г. Деннисон, П. Лоренс, Д. Лорш

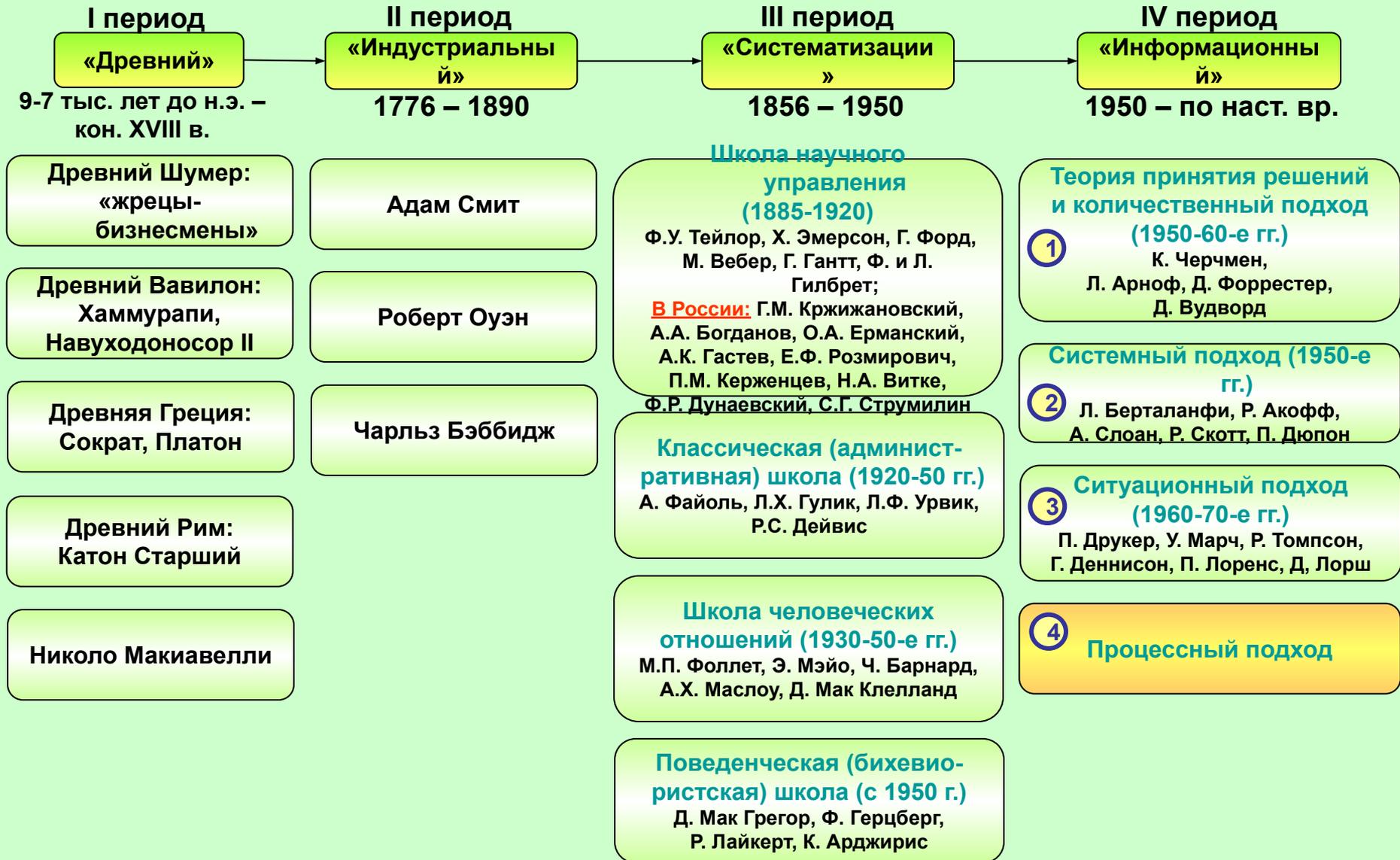
Факторы и переменные внешней среды организации



6
0
6
3

6
5
7
8
8
0
8
1

1.2.2. Периодизация менеджмента

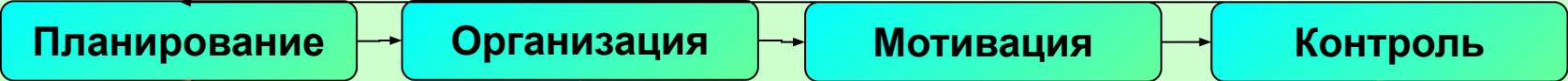


1.2.2.4. Информационный период (с 1950 г. по наст. вр.)

3
0
3
2
3
3
3
9
6
0
6
5

6
8
7
8
8
0
8
1

Процессный подход
Управление –



Связующие процессы:

- коммуникации
- принятие решений

1.2. Генезис менеджмента. Содержание

5

1.2.1. Факторы развития управленческой мысли

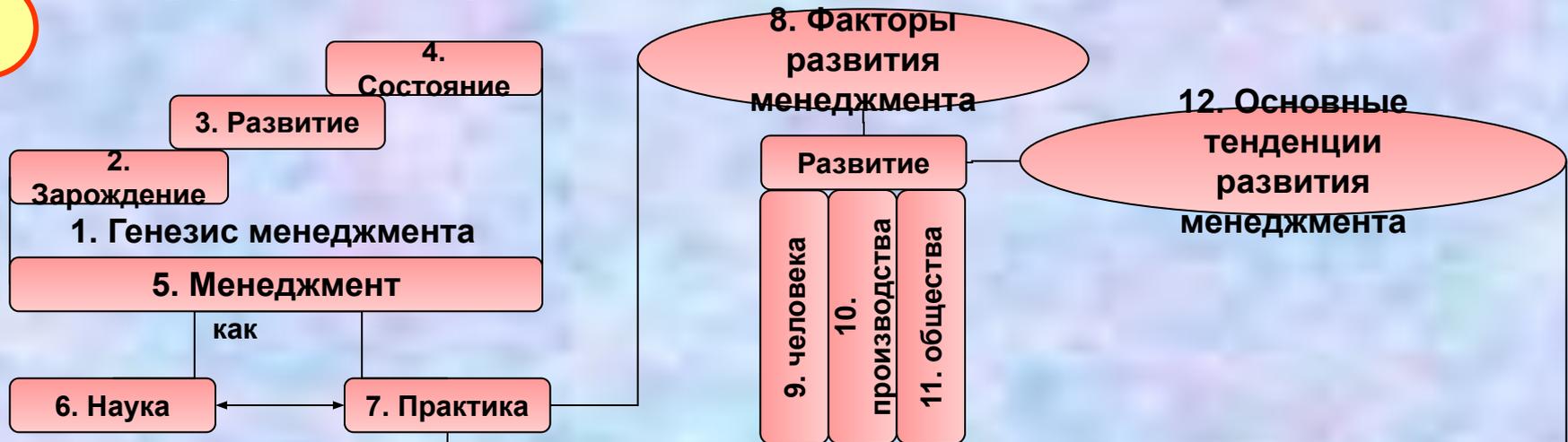
1
6

1.2.2. Периодизация менеджмента

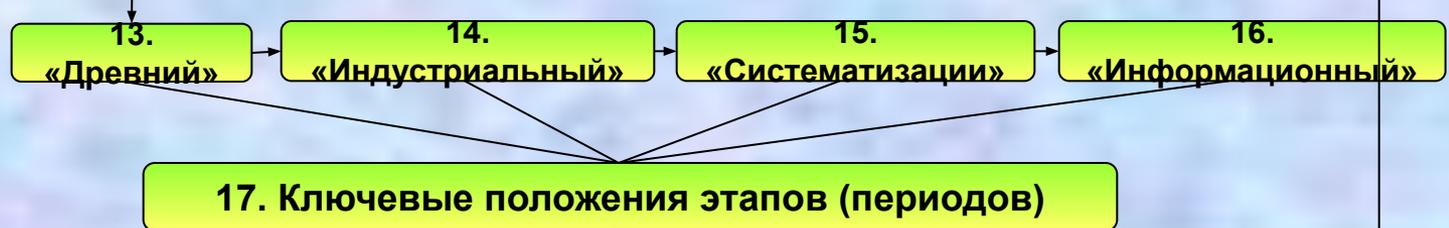
6
8

1.2.3. Перспективы менеджмента

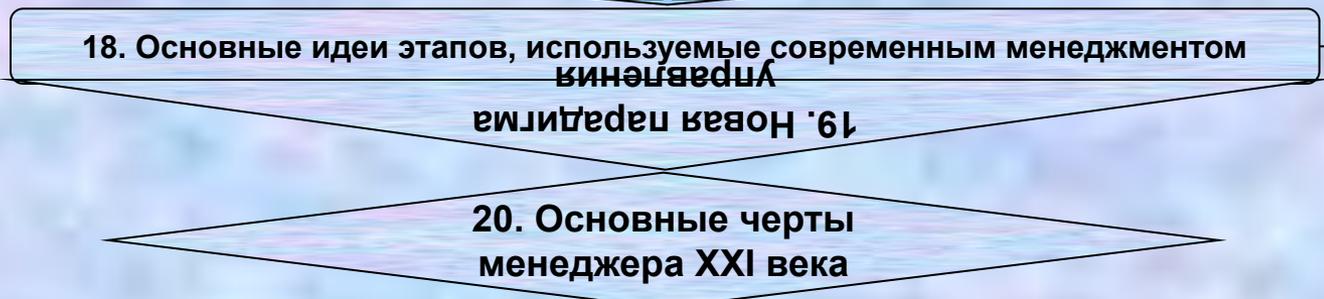
Факторы развития управленческой мысли

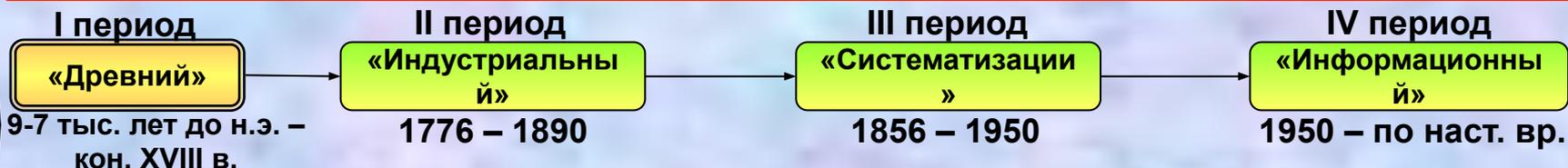


Периодизация менеджмента



Перспективы менеджмента





1. Ключевые положения

1. Дана классификация форм государственного управления, сделана попытка разграничить функции органов управления.
2. Накоплен опыт управления государственным хозяйством.
3. Дана характеристика управления как особой сферы деятельности.

2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. *Принцип единоначалия в управлении.*
2. *Централизация полномочий.*

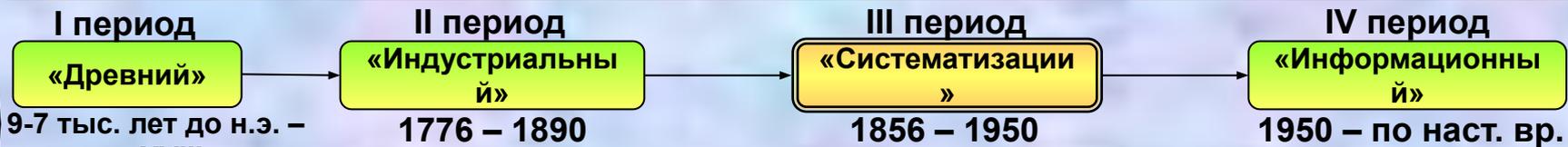


1. Ключевые положения

1. Разделение труда.
2. Описаны экономические преимущества, которые организации и общество получают в результате разделения труда.
3. Идеи гуманизации управления производством.
4. Признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта работников.
5. Разработка проекта «аналитической машины» - прообраза современной цифровой вычислительной техники.

2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. *Разделение труда в различных сферах.*
2. *Использование вычислительной техники для более оперативного принятия управленческих решений.*



Школа научного управления (1885-1920)



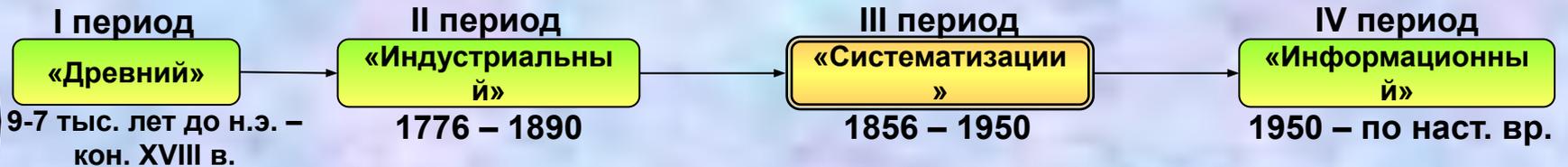
1. Ключевые положения

1. Использование научного анализа для определения лучших способов решения задач.
2. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
3. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач, и их обучение.
4. Осознание необходимости стимулирования работников в целях создания заинтересованности в высоких результатах труда.

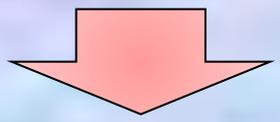
2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. *Научный подход к менеджменту и его принципам.*
2. *Анализ способов выполнения работ.*
3. *Материальное стимулирование работников.*
4. *Сдельная оплата труда.*

1.2.3.1. Основные идеи этапов, используемые современным менеджментом



Классическая (административная) школа (1920-1950-е гг.)



1. Ключевые положения

1. Управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.
2. Выделение администрирования в отдельную функцию управления.
3. Разработка универсальных принципов менеджмента для эффективного управления организацией.

2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

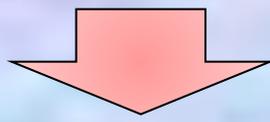
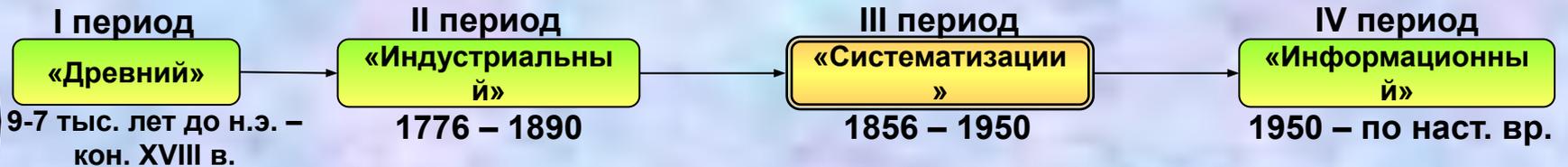
3
9
4
0
4
1
7
1

7
3

1.2.3.1. Основные идеи этапов, используемые современным менеджментом

4
8
7
2

7
4



Школа человеческих отношений (1930-1950-е гг.)

1. Ключевые положения

1. Коллектив – это особая социальная группа.
2. Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника.
3. Неформальные отношения в производстве были признаны за весомую организационную силу.
4. Предоставление работникам более широких возможностей общения на работе.

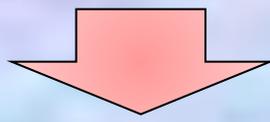
2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. *Использование приемов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства для управления межличностными отношениями.*
2. *Управление неформальными группами.*

1.2.3.1. Основные идеи этапов, используемые современным менеджментом

5
1
7
3

7
5



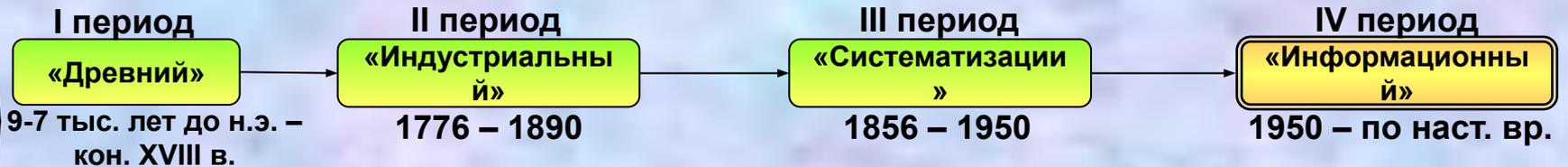
Поведенческая (бихевиористская) школа (с 1950 г.)

1. Ключевые положения

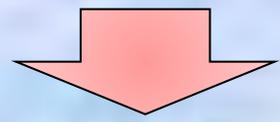
1. Применение в деятельности организации наук о человеческом поведении.
2. Повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности ее человеческих ресурсов.
3. Классификация представлений людей о человеческой природе.

2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. *Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам.*
2. *Выявление природы возникновения двух стилей руководства: авторитарного и демократического.*
3. *Развитие психологии и социологии, изучающих психические и социальные аспекты человеческой деятельности.*



Теория принятия решений (1950-60-е гг.)

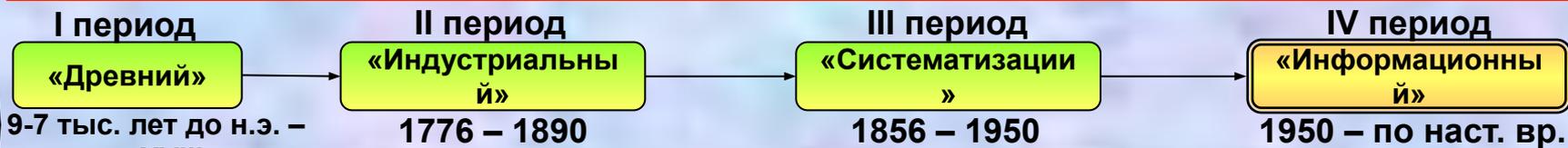


1. Ключевые положения

- 1. Разделение процесса разработки решений на стадии и серию шагов.
- 2. Разработка моделей принятия решений.

2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

- 1. *Использование алгоритмов разработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.*



Количественный подход (1950-60-е гг.)

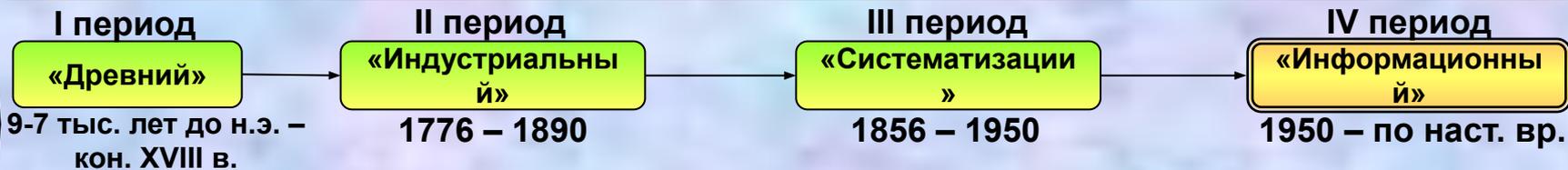


1. Ключевые положения

1. Базируется на использовании в управлении данных точных наук (математики, статистики, инженерных наук) и предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций.
2. Применение вычислительной техники в управлении.
3. Разработка и применение моделей для принятия решений в сложных ситуациях.

2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. *Использование экономико-математических методов и моделей в процессе управления.*
2. *Применение ЭВМ в управлении.*



Системный подход (1950-е гг.)



1. Ключевые положения

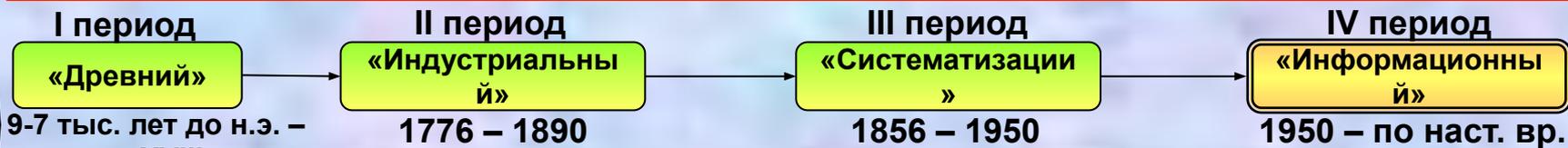
1. Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристику целого.
2. Организация – это открытая система, выживание которой зависит от внешней среды, к воздействию которой должна приспосабливаться организация.

2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. *Рассмотрение организации как целостной открытой системы.*

5
4
6
0
6
1
7
6

7
8



Ситуационный подход (1960-1970-е гг.)



1. Ключевые положения

1. Учет воздействия факторов внешней среды организации (прямого и косвенного воздействия).
2. Анализ ситуационных переменных.
3. Увязка конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями для достижения целей организации наиболее эффективными способами.

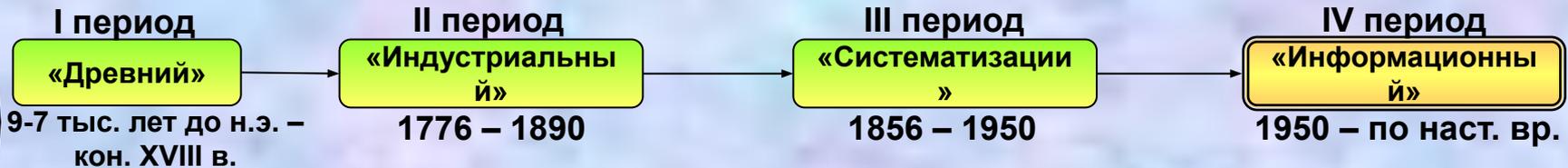
2. Основные идеи, используемые современным менеджментом

1. *Значение анализа внешней среды для организации.*
2. *Принятие решений с учетом сложившейся ситуации.*

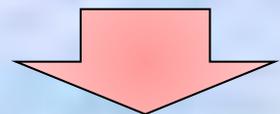
1.2.3.1. Основные идеи этапов, используемые современным менеджментом

6
6
7
8

8
0



Процессный подход



1. Ключевые положения	2. Основные идеи, используемые современным менеджментом
<p>1. Управление – это непрерывная серия взаимосвязанных функций.</p>	<p>1. <i>Управление представляет собой серию взаимосвязанных функций</i></p>

1.2.3.2. Новая парадигма управления

6
1
6
2
6
4
6
4
6
8
8
0

8
1

Основные положения старой парадигмы управления

- 1. Предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны
- 2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности
- 3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента
- 4. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и его производительность труда
- 5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения

1.2.3.2. Новая парадигма управления

Основные положения новой парадигмы управления

1. Предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации
4. Главные источники прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства

1.2.3.2. Новая парадигма управления

82

Новые принципы управления

6	1.	Лояльность к работающим	8
8	2.	Ответственность – обязательное условие успешного управления	3
1	3.	Коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали	8
	4.	Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих	4
	5.	Долевое участие каждого работающего в общих результатах	
	6.	Своевременная реакция на изменения во внешней среде	
	7.	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы	
	8.	Непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие достижения согласованности и целостности	
	9.	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями	
1		Этика бизнеса	
0		Честное отношение и доверие к людям	
1		Использование в работе фундаментальных основ менеджмента	
1		Четкое представление о месте и роли организации в будущем	
3		Качество личной работы и постоянное самосовершенствование	
4.			

СЛС



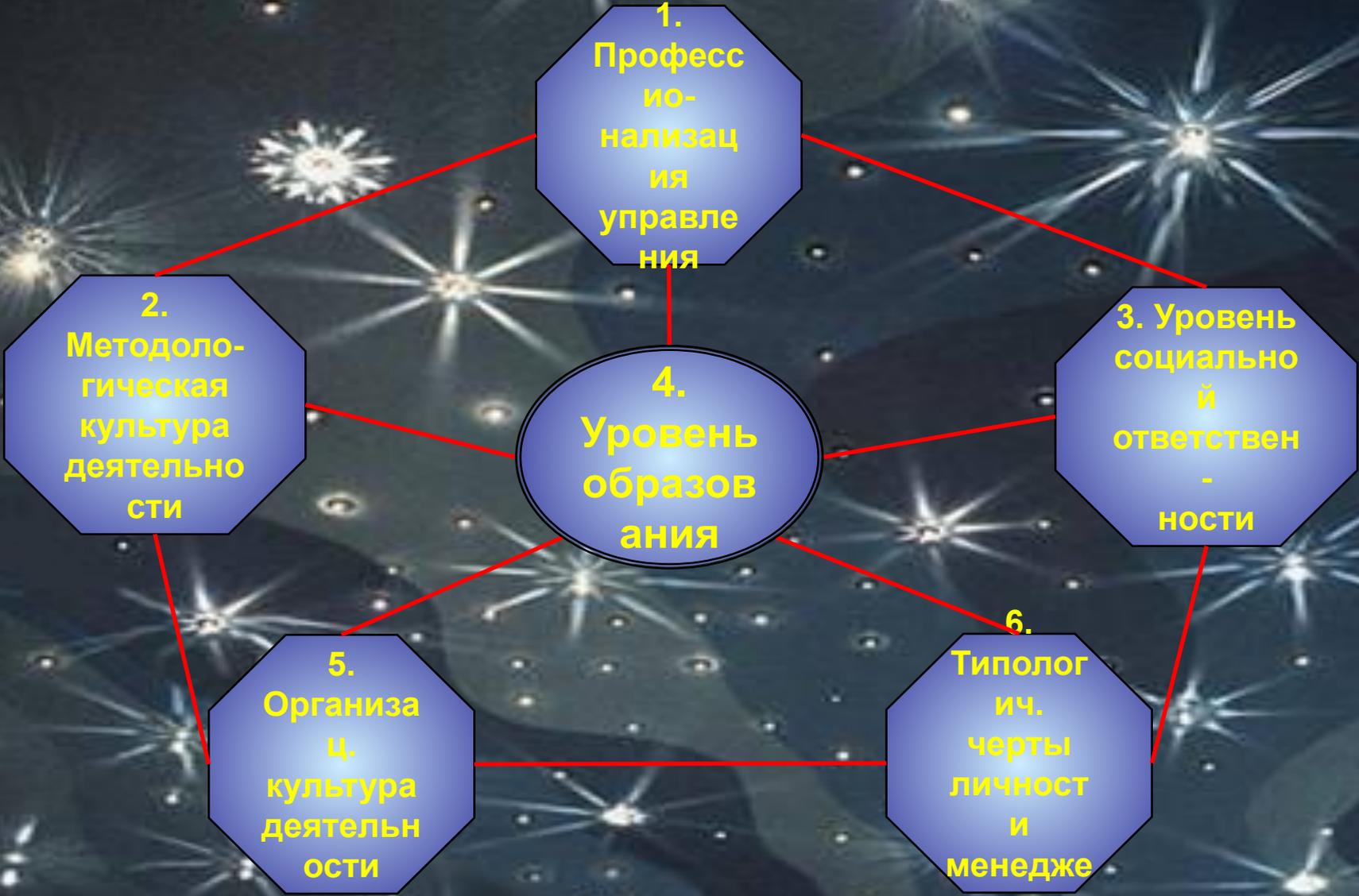
1.2.3.3. Основные черты менеджера XXI века



6
8
1
8
2

8
4

1.2.3.3. Основные черты менеджера XXI века

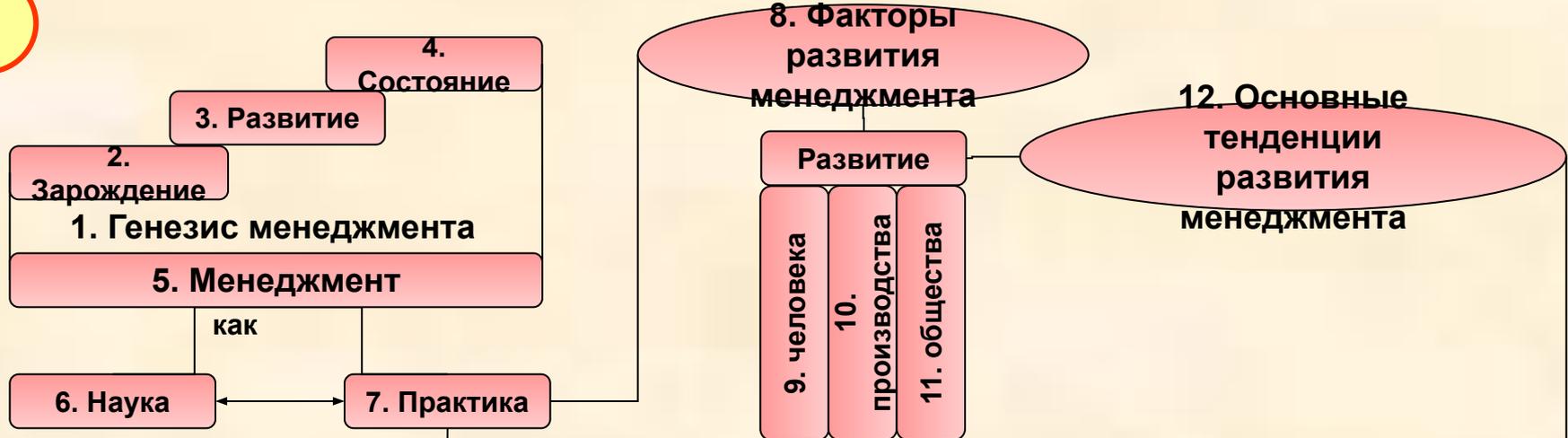


6
7
9
8
0
8
1

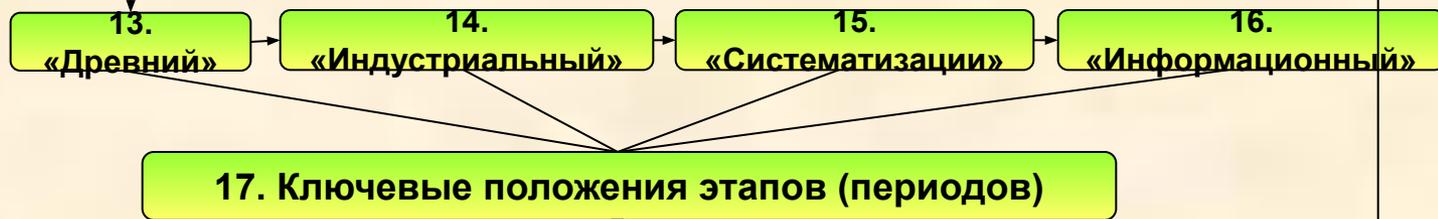
СЛС



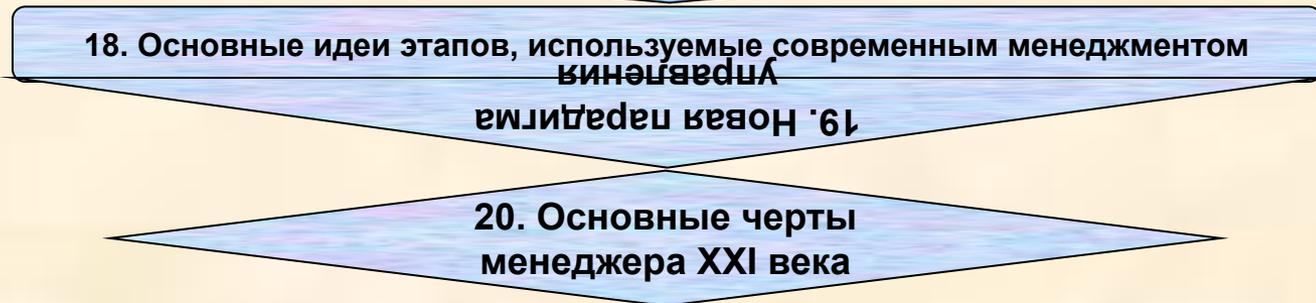
Факторы развития управленческой мысли



Периодизация менеджмента



Перспективы менеджмента



1.2.1. Факторы развития управленческой мысли ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Глава 1.2. Генезис менеджмента

Введение 3:4

1.2.1. Факторы развития
управленческой мысли

1.2.2. Периодизация
менеджмента

1.2.3. Перспективы менеджмента

Заключение 85

§ 1.2.1 5:15

Ступени развития 6

Генезис менеджмента



зарождение → развитие → состояние

Приоритеты 7

1.2.1. Факторы развития управленческой мысли ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Осн. тенденции развития М. [8]

1. Профессионализация [9]
2. Инновационный потенциал [10]
3. Ориентация на качество [11]
4. Диверсификация [12]

Факторы развития объекта управления

[13]



[14]

Факторы развития управления

1.2.2. Периодизация менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

§ 1.2.2 16:65

I период – «древний»

9-7 тыс. лет до н.э. – кон. XVIII в.

1. Древний Шумер 20-1
2. Древний Вавилон:
Хаммурапи 20-2
Навуходоносор 20-3
3. Древняя Греция:
Сократ 21-1
Платон 21-2
4. Древний Рим:
Катон Старший 22-1
5. Средние века:
Николо Макиавелли 22-2

II период – «индустриальный»

1776 – 1890 гг.

1. Адам Смит 24-1,2,3
2. Роберт Оуэн 24-4,5
3. Чарльз Бэббидж 25

1.2.2. Периодизация менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

III период – «систематизации менеджмента»

1856-1950 гг.

Школа научного
управления

26-1

1. Ф. У. Тейлор **27-1**
принципы научного управления
27-3:10
принципы управления трудом
рабочих
28-1:4
2. Х. Эмерсон **29-1:12**
производительность **29-13**

3. Г. Форд **30**
принципы орг-ции упр-ия **30-1:6**
новшества **30-7:10**
4. М. Вебер **31**
5. Г. Гантт **32**
6. Ф. и Л. Гилбрет **33**

1.2.2. Периодизация менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

7. Школа научного управления в России 34

Г. М. Кржижановский
А. А. Богданов
А. К. Гастев
О. А. Ерманский
Е. Ф. Розмирович
П. М. Керженцев
Н. А. Витке
Ф. Р. Дунаевский
С. Г. Струмилин

Принципы управления социалистическим производством 35

1.2.2. Периодизация менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Классическая
(административная)
школа управления

36-2

1. А. Файоль 37
принципы упр-ия 37:38
функции упр-ия 39
 - а) планирование
 - б) организация
 - в) руководство
 - г) координация
 - д) контроль

2. Л. Гулик и Л. Урвик 40

3. Р. С. Дейвис 41

1.2.2. Периодизация менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Школа человеческих
отношений

42-3

1. М. П. Фоллет, Э. Мэйо **43:44**
2. Ч. Бернард **45**
3. А. Х. Маслоу **46**
4. Д. Мак Клелланд **47**

Поведенческая
(бихевиористская)
школа

49-4

- Д. Мак Грегор **50**
- Ф. Герцберг **50**
- Р. Лайкерт **50**
- К. Арджирис **50**

1.2.2. Периодизация менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

IV период – «информационный»

с 1950 г. по наст. вр.

Теория принятия
решений и
количественный
подход

51-1

К. Черчмен 52

Л. Арноф 52

Д. Форрестер 52

Д. Вудворд 52

Системный подход
(1950-е гг.)

53-2

Л. Берталанфи 54:61

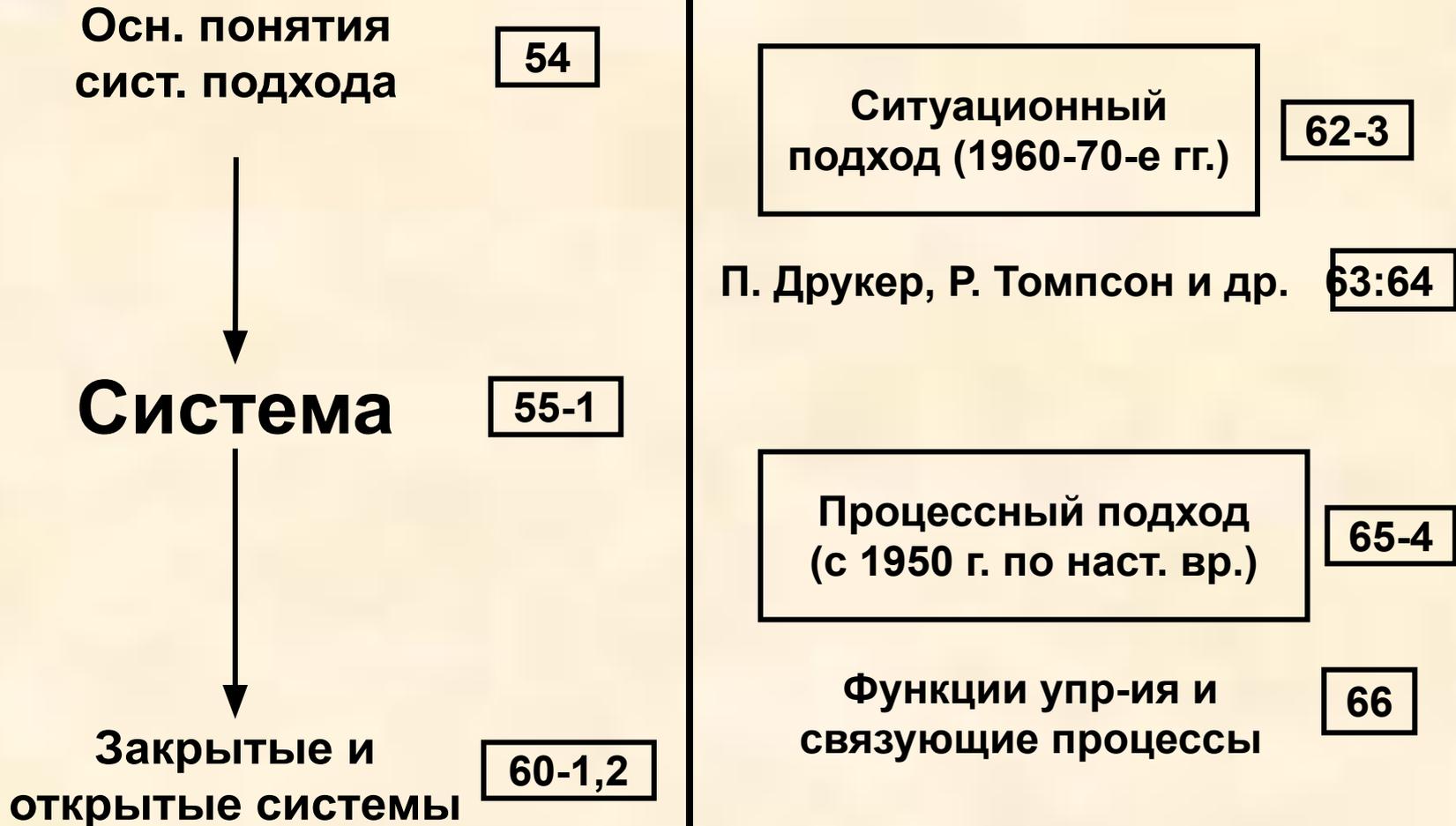
Р. Акофф 54:61

А. Слоан 54:61

Р. Скотт 54:61

П. Дюпон 54:61

1.2.2. Периодизация менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА



1.2.3. Перспективы менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

§ 1.2.3 67:84

Основные идеи,
используемые современным
менеджментом из:

«древнего» периода: 69-2

1. Принцип единоначалия в управлении.
2. Централизация полномочий.

«индустриального» периода:

70-2

1. Разделение труда в различных сферах.
2. Использование вычислительной техники для более оперативного принятия управленческих решений.

1.2.3. Перспективы менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

периода «систематизации
менеджмента»:

71-1

научной школы

71-2

1. Научный подход к менеджменту и его принципам.
2. Анализ способов выполнения работ.
3. Материальное стимулирование работников.
4. Сдельная оплата труда.

классической
(административной)
школы

72-2

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

1.2.3. Перспективы менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

**школы человеческих
отношений**

73-2

1. Использование приемов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства для управления межличностными отношениями.
2. Управление неформальными группами.

**поведенческой
(бихевиористской)
школы**

74-2

1. Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам.
2. Выявление природы возникновения двух стилей руководства: авторитарного и демократического.
3. Развитие психологии и социологии, изучающих психические и социальные аспекты человеческой деятельности.

1.2.3. Перспективы менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

теории принятия решений

75-2

1. Использование алгоритмов разработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.

количественного подхода

76-2

1. Использование экономико-математических методов и моделей в процессе управления.
2. Применение ЭВМ в управлении.

1.2.3. Перспективы менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

системного подхода

77-2

1. Рассмотрение организации как целостной открытой системы.

ситуационного
подхода

78-2

1. Значение анализа внешней среды для организации.
2. Принятие решений с учетом сложившейся ситуации.

процессного подхода

79-2

1. Управление представляет собой серию взаимосвязанных функций.

1.2.3. Перспективы менеджмента ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Парадигма

Основные положения старой
парадигмы управления 80

Основные положения новой
парадигмы управления 81

Новые принципы управления
82

Основные черты менеджера XXI века

83:84

1. Профессионализм 84-1
2. Методологическая культура
деятельности 84-2
3. Уровень социальной
ответственности 84-3
4. Уровень образования 84-3
5. Организационная культура
деятельности 84-5
6. Типологические черты
личности менеджера 84-6