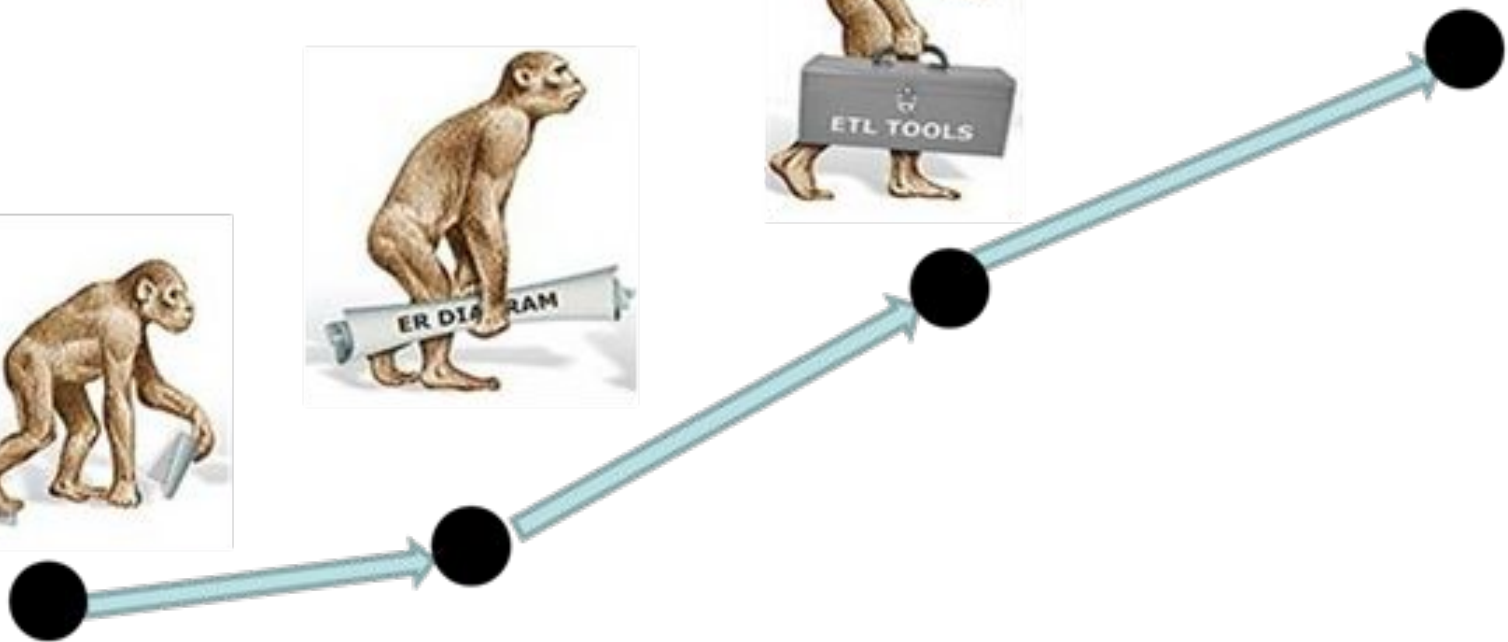


# Развитие и становление менеджмента





**Храм в Баальбеке**

**Создание подобных сооружений требовало четкой организации труда, учета природных условий (например, разливов рек), контроля за качеством работы, умения воздействовать на человека – всего того, что мы сегодня называем **управлением.****

# Пирамида Хеопса

145 м



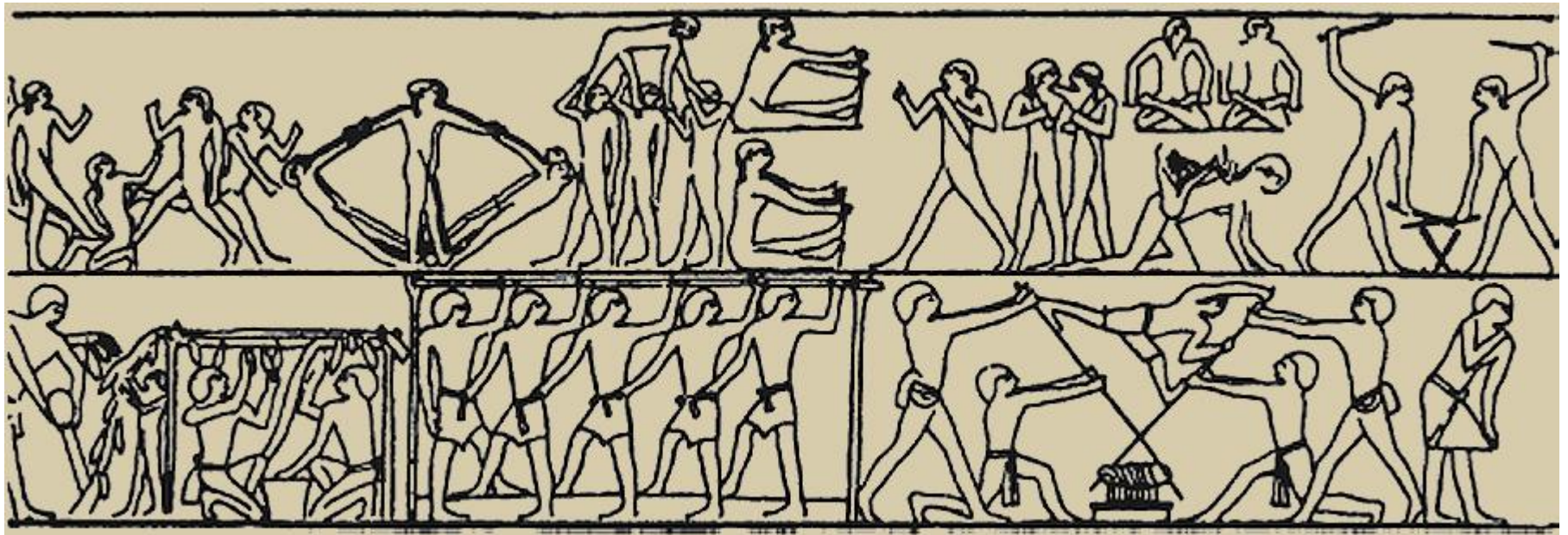
# Исакиевский собор

45 м



**Пирамиды созданные а 4000 г.д.н.э. являются так же подтверждением того, что централизованное управление имело место быть.**

В книге «Поучение Птаххотепа», написанной около 4 тыс. лет тому назад, содержатся мысли, не потерявшие значения и для нынешних управляющих: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не останавливай его прежде, чем он не облегчит свою душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».

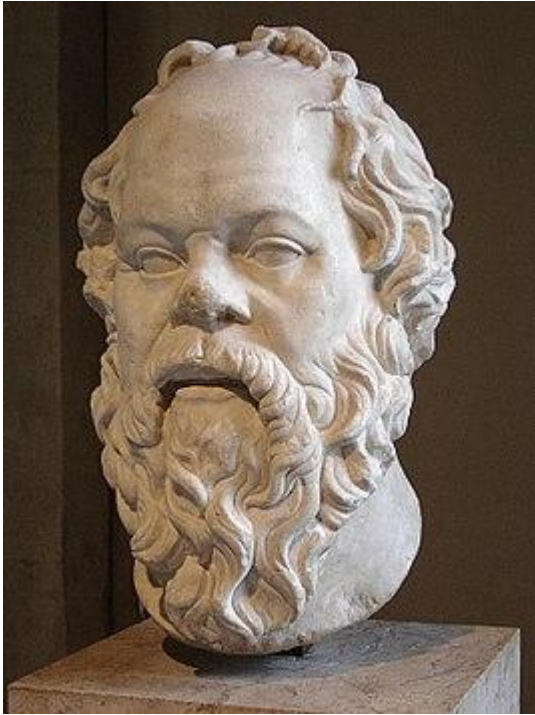


# Платон



Платону принадлежит мысль о необходимости разделения труда, специализации по видам работ. Сократ рассматривал управление как особую область деятельности: управление государством, трудом, торговлей, войсками требует одного и того же – поставить необходимого человека на нужное место и добиться выполнения сделанных ему указаний.

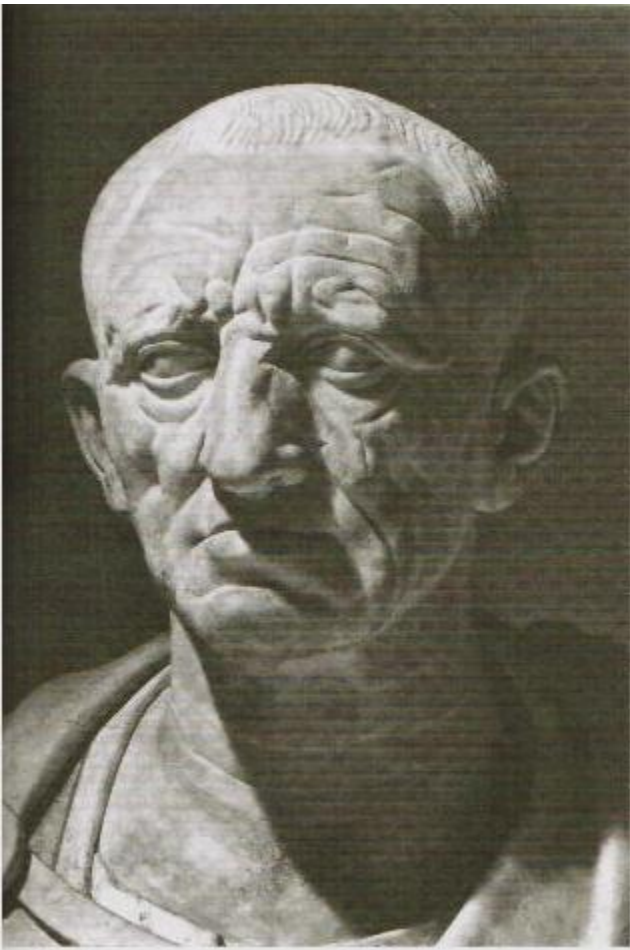
В диалоге зачастую рождается истина



Портрет Сократа

Благодаря **Сократу** в современной риторике появился один из методов ведения диалога – так называемый **«метод Сократа»**.

Этот метод строится на превосходном владении говорящего умением строить логическую цепочку рассуждений таким способом, что слушающий вынужден был всегда соглашаться с каждым озвученным доводом и отвечать «да, да, да...».



Катону Старшему приписывают мысль об объективном подходе к управленческим задачам. Владелец поместья должен дать своему управляющему письменный план работы на год (календарное планирование), четко поставить задачи, постоянно сравнивать намеченный план с результатами, анализировать и делать выводы.



**«Артхашáстра» — древнеиндийский политический и экономический трактат.**

**Ученые Древней Индии в трактате «Артхаша-  
шастра» (составленном примерно в IV веке до  
н. э.— III веке н. э. приводят ряд интересных  
соображений о хозяйстве и управлении.  
Применительно к управлению исследуются  
понятия верное и неверное, законное и  
незаконное, польза и вред.**



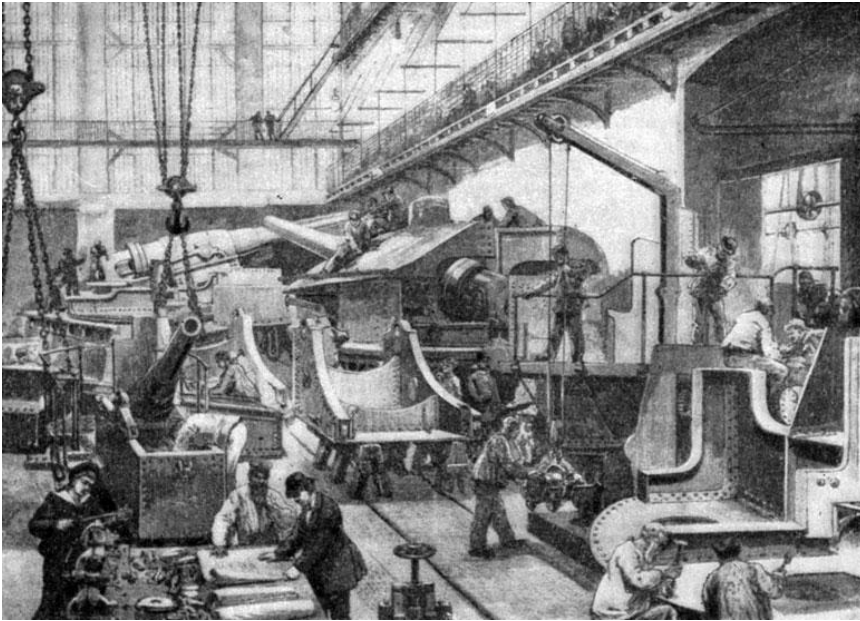
## Следующий этап развития менеджмента проходил в условиях феодализма.



В этот период часть средств производства переходит к тем, кто занят трудом, большое развитие получает торговля, ремесленничество, ориентированное на рынок.

Ремесленники объединяются в цехи, создаются условия для повышения качества производимых товаров и услуг. Появляется так называемая мануфактура – предприятие, использующее рабочих на основе разделения ручного труда.

# Капитализм



Подлинная предпринимательская деятельность и менеджмент в полном объеме – то, что мы сегодня называем бизнесом, – связаны с капитализмом.

Капитализм отличается от предшествующих экономических формаций прежде всего тем, что производители основных материальных благ – рабочий, крестьянин – становятся юридически свободными и могут продавать свой труд по своему выбору.

## Прибыль – главный стимул для собственника.

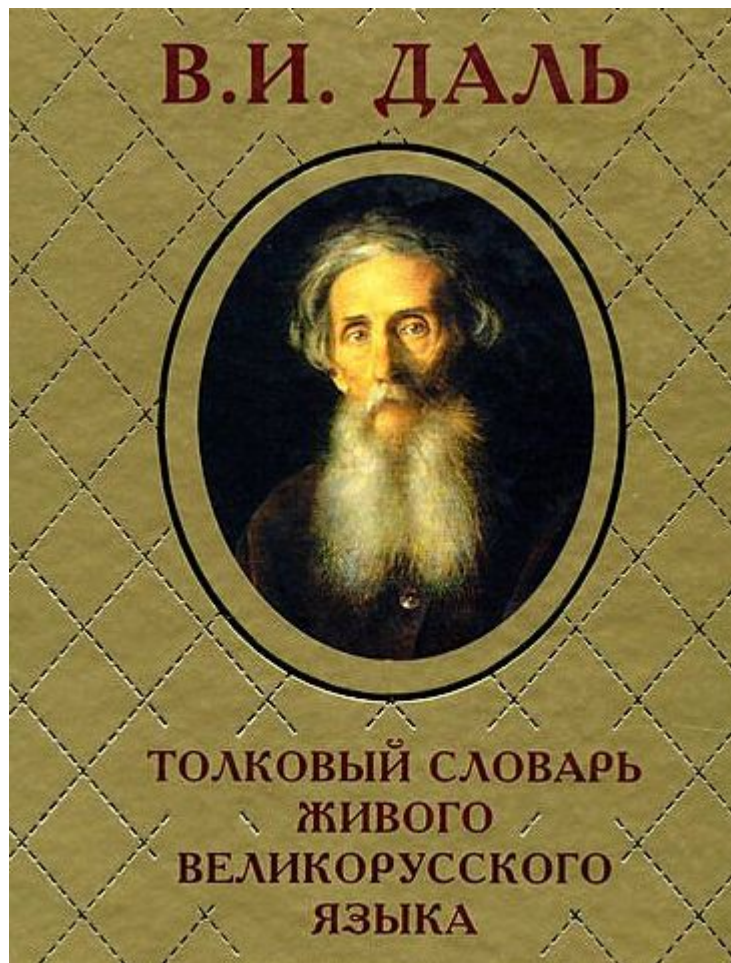
Прибыль — положительная разница между суммарными доходами и затратами на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг.

Прибыль = Доходы – Затраты (в денежном выражении).



«История американского бизнеса, его основная предпосылка говорит о том, что главной заботой бизнесмена является получение прибыли... Все его другие побуждения представляются лишь второстепенными»

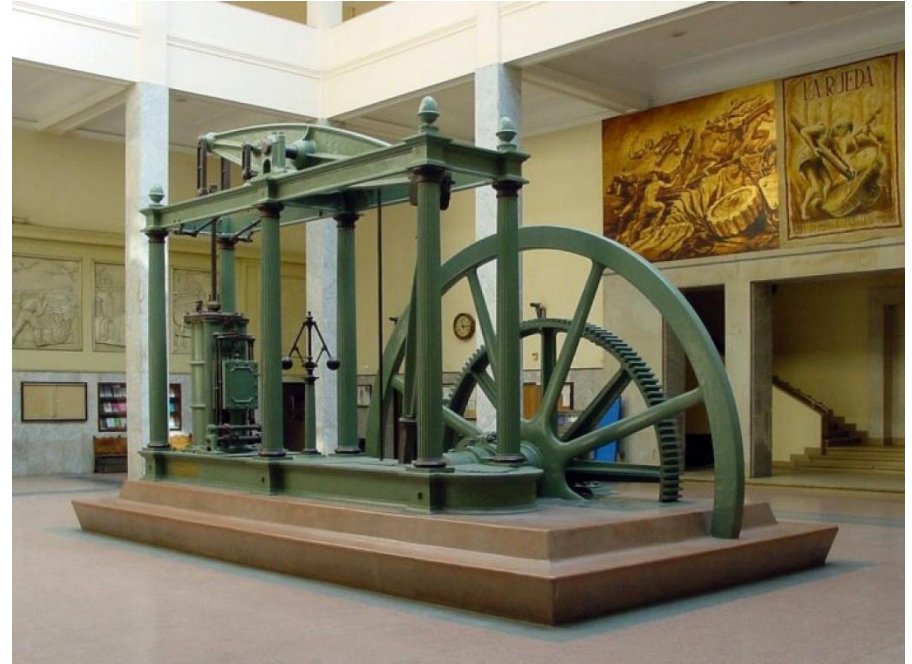
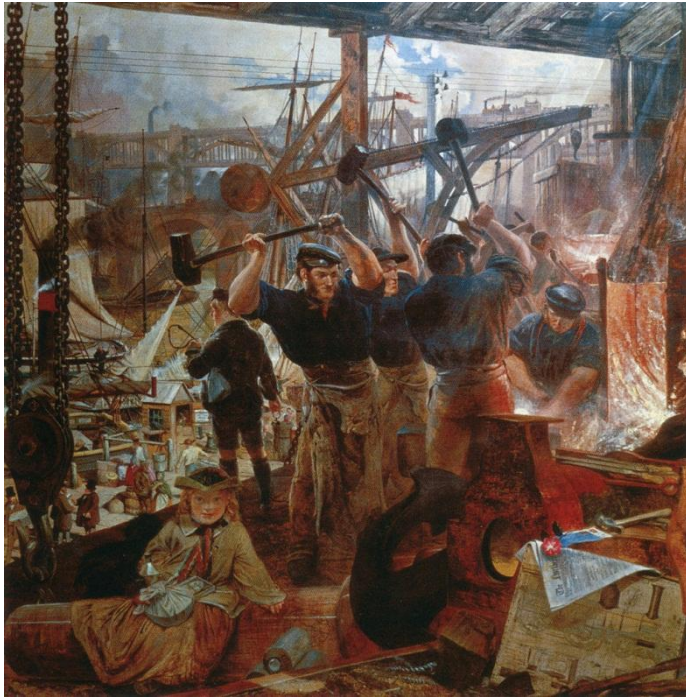
# Возникает предпринимательство



**Предпринимать** — **затевать**,  
заводить, вздумать,  
образовывать, организовать,  
открывать, устанавливать,  
устраивать, учреждать;  
взяться (браться), заняться,  
приниматься, пускаться во что,  
решиться на что.

С этого периода предпринимательство неразрывно связывается с наличием и использованием капитала, а предприниматель отождествляется с капиталистом.

Промышленная революция (промышленный переворот, Великая индустриальная революция) — переход от ручного труда к машинному, от мануфактуры к фабрике, наблюдавшийся в ведущих западных державах в XVIII—XIX веках.



Мощный толчок развитию предпринимательства дала промышленная революция XVIII века, знаменовавшая переход к крупным предприятиям. Вместо ремесленника, мастера-виртуоза центральной фигурой стал наемный рабочий, часто не имеющий приличной квалификации.

## Адам Смит и Давид Рикардо



Английская политическая экономия в лице А. Смита и Д. Рикардо уделяла значительное внимание вопросам управления в новых условиях – фабричному разделению труда, организации производственного контроля и т. д.

Роберт Оуэн (англ. Robert Owen; 14 мая 1771— 17 ноября 1858)  
— английский философ, педагог и социалист.



**Оуэну принадлежит и попытка использовать для повышения производительности труда моральные стимулы: естественное желание человека быть не хуже остальных он реализовал в организации на производстве здорового соревнования: у лучших рабочих на станках появлялись красные ленты, у средних – зеленые, у плохих – желтые.**



Следует отметить, что становление предпринимательства, особенно в эпоху первоначального накопления капитала, далеко не всегда отвечает требованиям высокой морали.

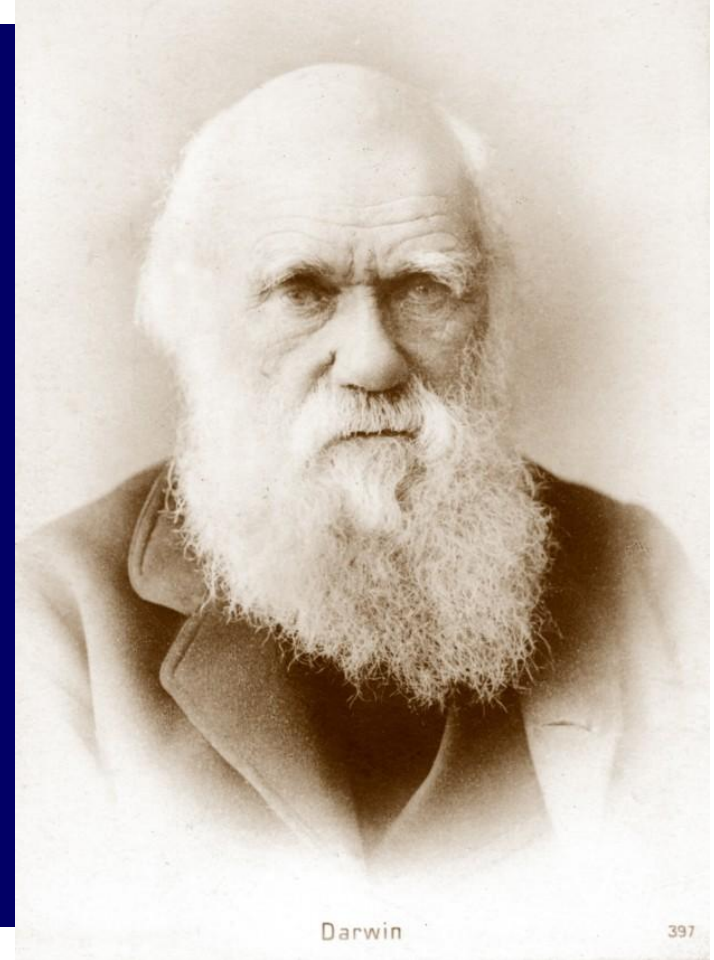
Источником богатства новоявленных миллионеров часто являются всевозможные спекуляции, обман партнеров и клиентов, а то и просто вымогательство (рэкет), подкуп должностных лиц и другие незаконные действия. Так было во всех странах в период построения рыночного общества, и мы не исключение.



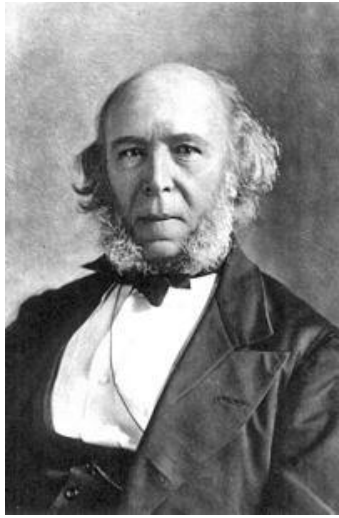
# Основатель социологии — Огюст Конт



- 1842 г. В работе «Курс позитивной философии» ввел слово «СОЦИОЛОГИЯ» для обозначения новой области научного знания.



Научными источниками и основными составными частями менеджмента в социальной сфере являются социология и теория менеджмента. Социология — наука об обществе. Социология изучает закономерности процессов, протекающих как в обществе в целом, так и в его структурах — слоях и группах людей, отдельных личностях.



Гёрберт Спéнсер ( 27 апреля 1820, Дерби — 8 декабря 1903, Брайтон)

Ему принадлежит мысль о том, что в обществе можно выделить три главные системы: регулятивную, производящую средства для жизни и распределительную. Весьма актуален сегодня тезис Спенсера, согласно которому одной из главных форм политического управления является социальный контроль.



Гюста́в Лебо́н (1841—1931)

жизнь общества все больше определяется поведением плохо управляемых человеческих масс, толпы. И это, как считает Лебон, может привести к краху цивилизации.



Жан Габриэ́ль Тард (1843-1904)

Тарду принадлежат исследования с использованием нового научного арсенала проблем психологии толпы, общественного мнения, воздействия на общество и личность с помощью внушения.



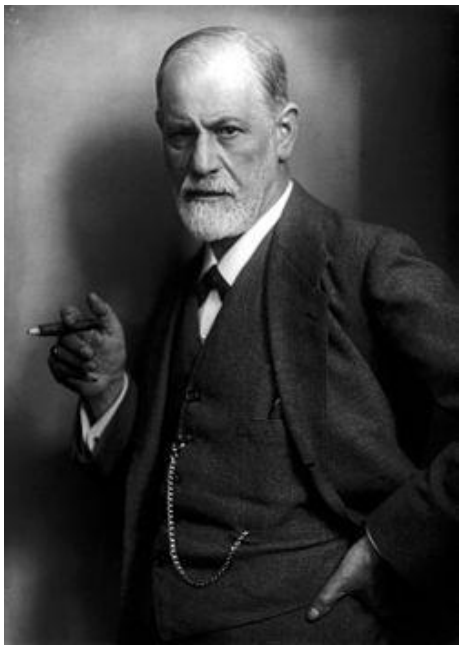
## **Эндрю Юр 1778 - 1857**

Ему принадлежит книга «Философия производства». Врач по образованию, Юр приводит многочисленные данные о здравоохранении и демографии работающего населения.

## **Максимилиан Карл Эмиль Вебер (1864 -1920)**

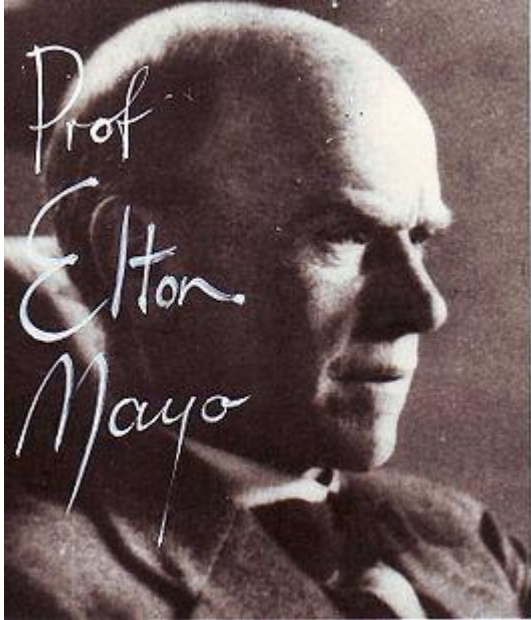


Вебер одним из первых отметил, что менеджмент становится профессиональным занятием.



## Сигизмунд Шломо Фрейд

(1856—1939)  
Его учение явилось основой психоаналитической школы в социологии, оказавшей значительное влияние на современные воззрения менеджеров, работающих в социальной области.



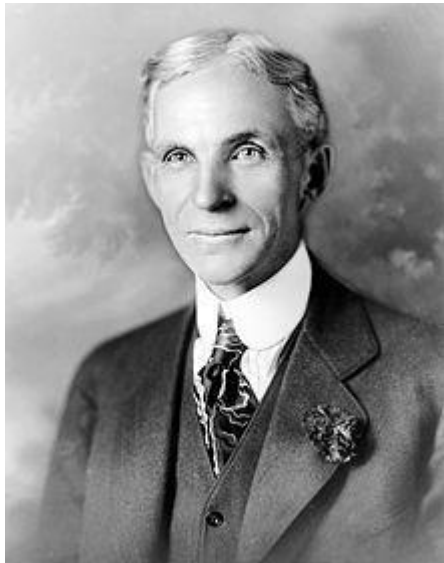
Джордж Элтон Мэйо (George Elton Mayo, 1880—1949) — американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений».

А́брахам Ма́слоу (англ. Abraham Maslow; 1 апреля 1908, Нью-Йорк — 8 июня 1970, Менло-Парк, Калифорния) — известный американский психолог, основатель гуманистической психологии.





Одним из первых создателей целостной системы капиталистического рыночного управления производством, получившей название «школы научного управления», был американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856– 1915)

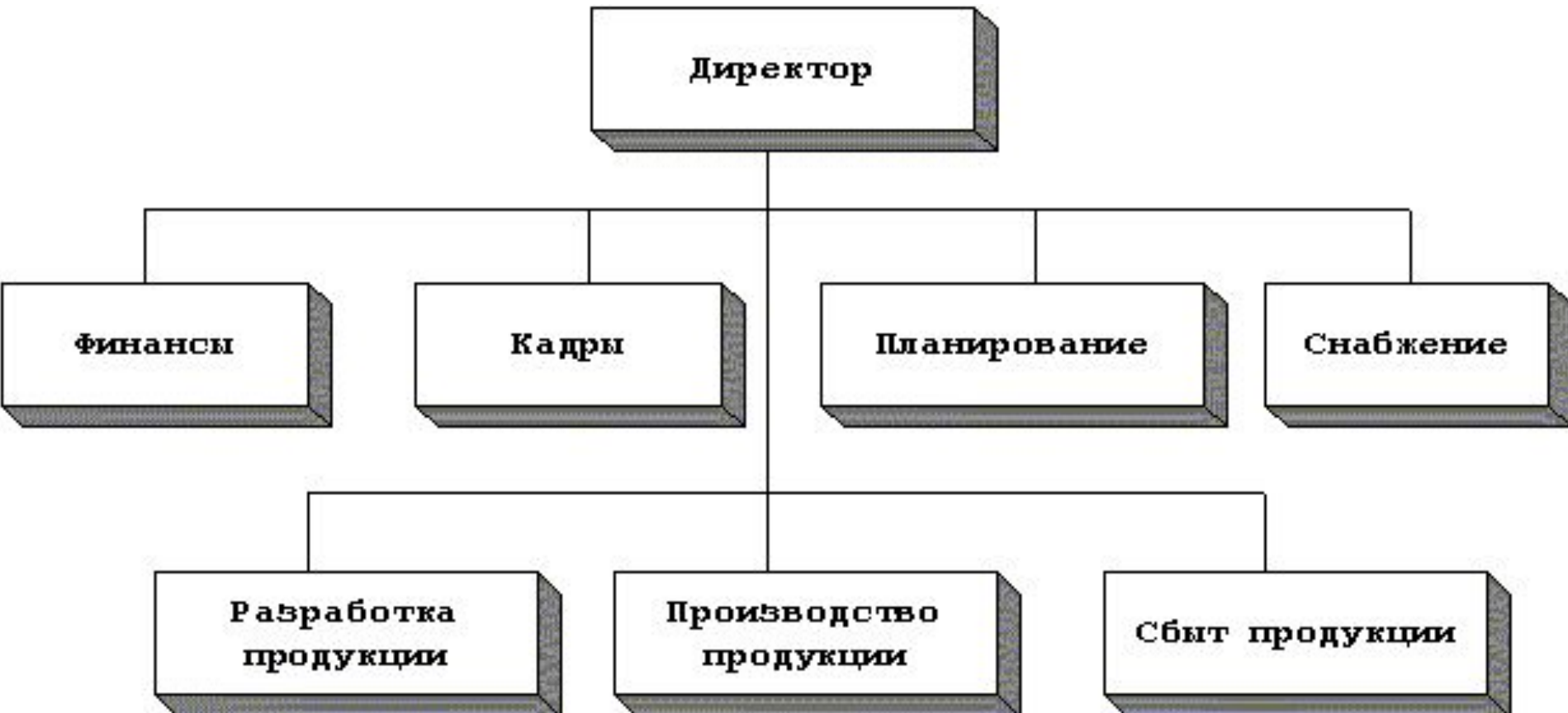


Генри Форд ( 30 июля 1863 — 7 апреля 1947)

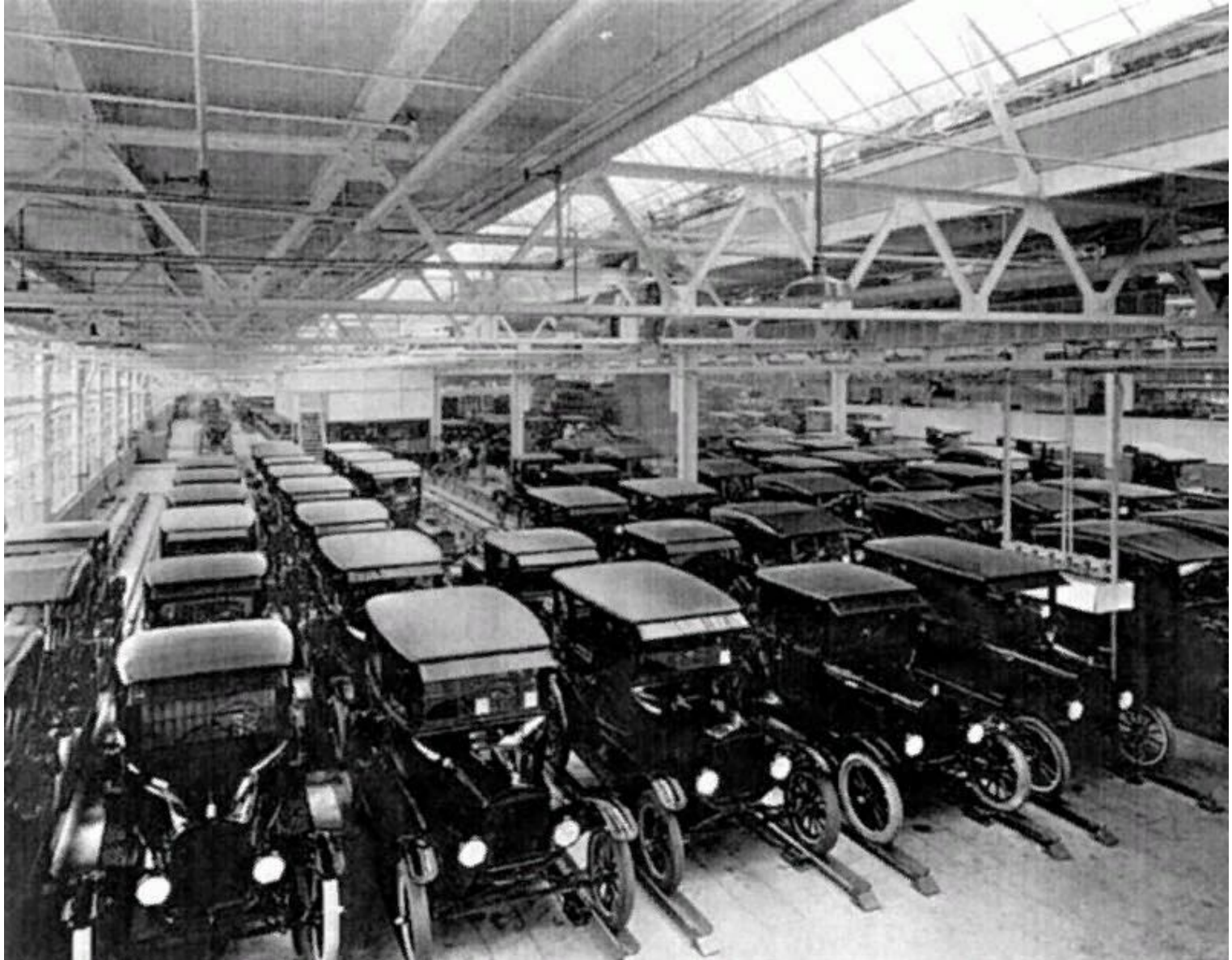
Главные идеи Форда – умелое управление предприятиями, их объединениями огромного масштаба, кооперация, массовое производство, стандартизация, конвейерная система разделения труда, постоянное совершенствование управления – актуальны для нас и сегодня.

# Принципы управления по Форду

**во-первых**, строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий

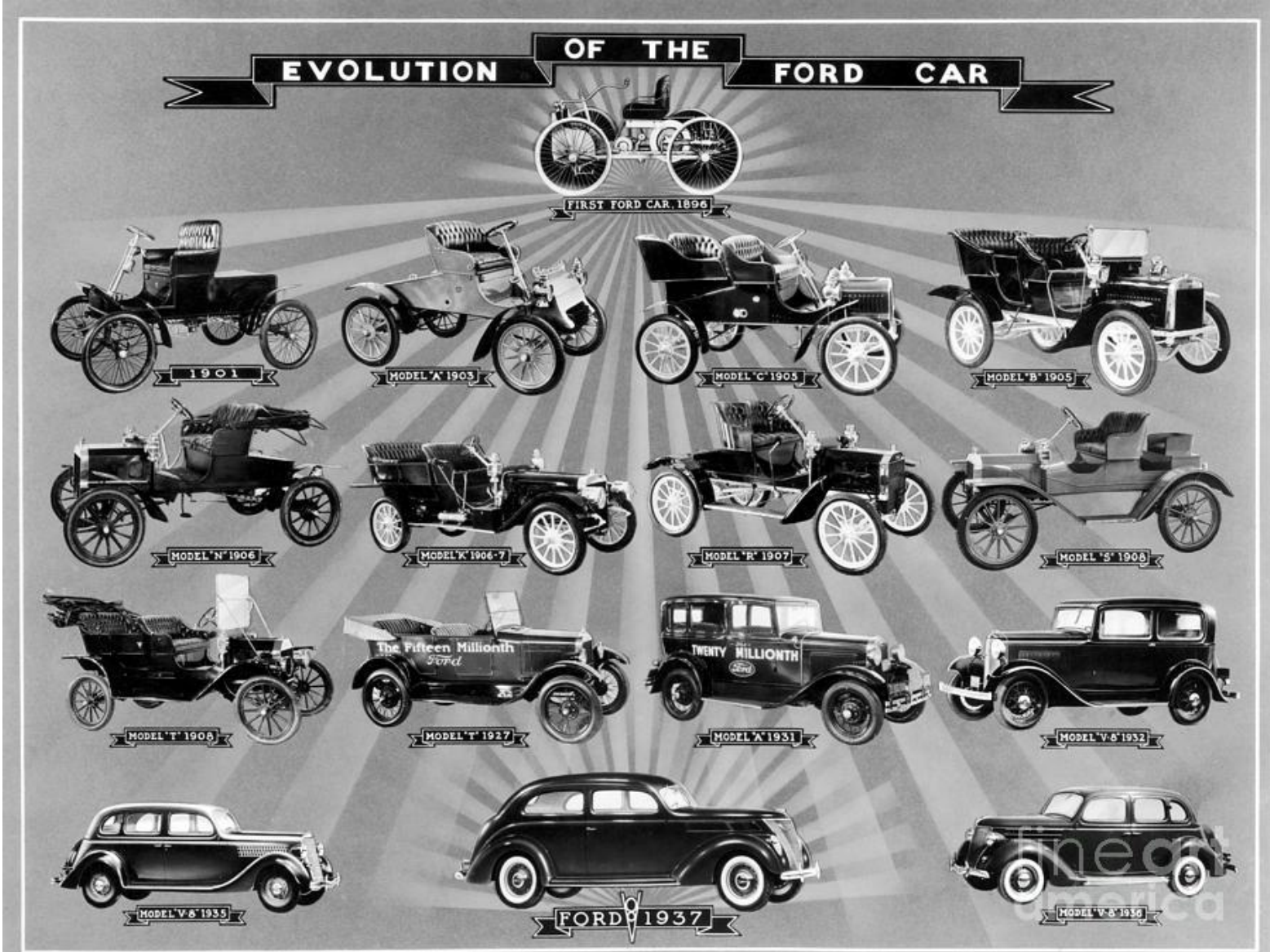


**во-вторых,** массовое производство, обеспечивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль;

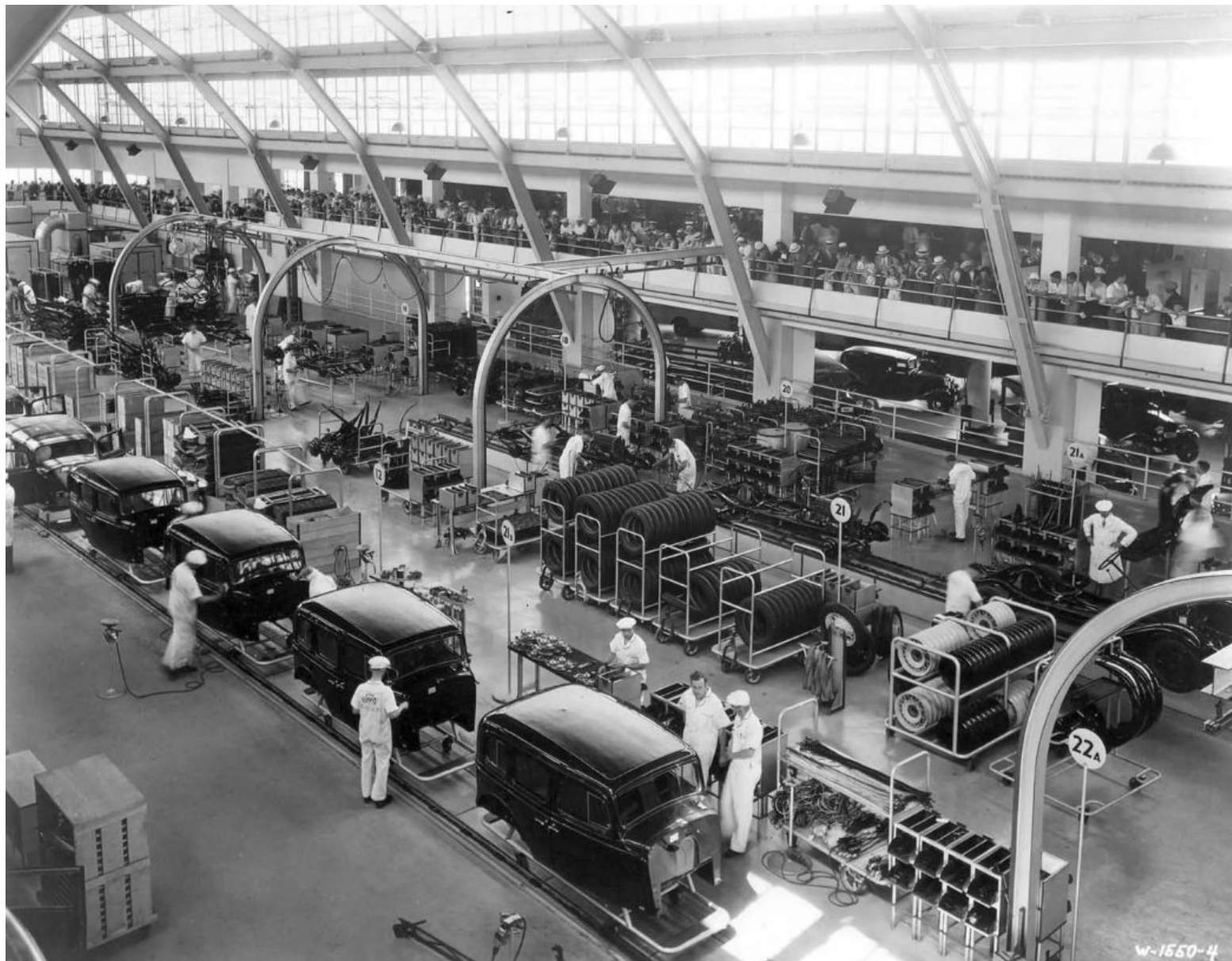




**В-третьих,** развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели



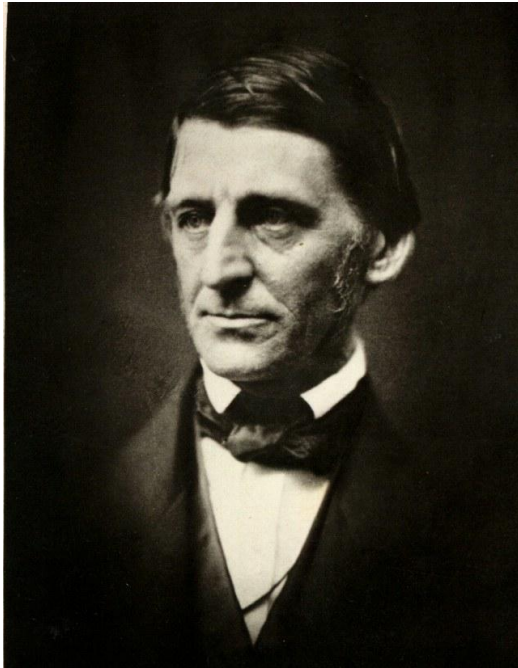
- в *четвертых*, конвейер с глубоким разделением труда, который в процессе членится на сотни и тысячи мелких операций.



# В-ПЯТЫХ, ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ



# Г. Эмерсон (годы жизни - 1853-1931)



Ему принадлежит открытие  
важнейших принципов  
повышения производительности  
труда на предприятии.

**12 принципов  
производительности  
СТИ  
ВЫУЧИТЬ**

Анри Файоль (29 июля 1841 — 19 ноября 1925)



А. Файолю принадлежит разработка ряда принципов административного менеджмента, которые, по его мнению, являются универсальными для любой организации.

**Принципы управления по  
Файолю  
ВЫУЧИТЬ**

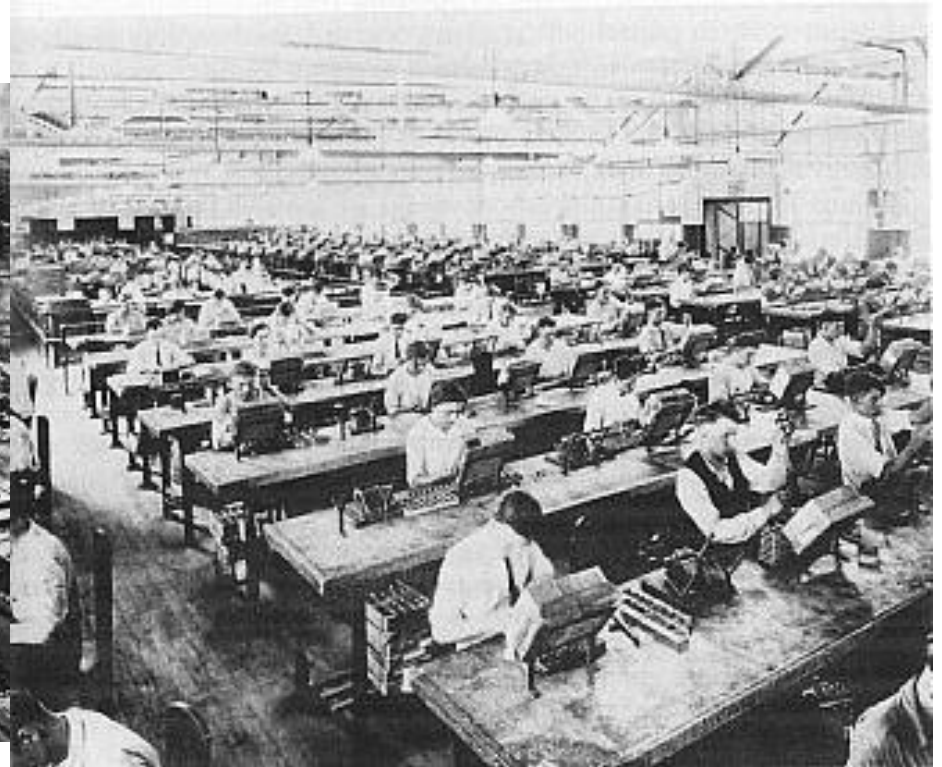
# «ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ»

К середине XX века для решения задач менеджмента все более привлекаются достижения наук, изучающих человека и общество,— психологии и социологии. Социально-психологический подход к менеджменту дал начало так называемой «школе человеческих отношений» — важному направлению менеджмента. Эта теория показала важность неформальных связей, возникающих между людьми на производстве. Были изучены и раскрыты мотивы деятельности человека в процессе труда. Показано, как, используя эти связи и мотивы, можно добиться повышения производительности труда.



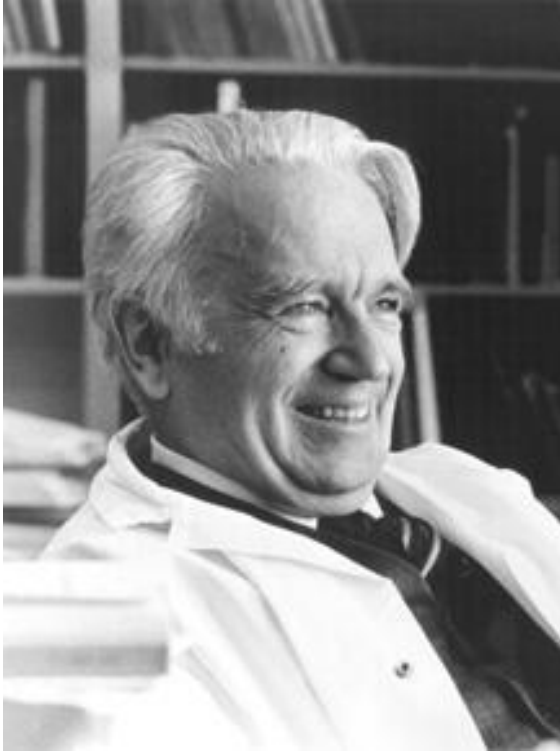
Элтон Мейо  
(1880-1949)

"Хоторнский эксперимент" - название, которым объединен ряд исследований, проведенных в США. Они проводились в Чикаго на Хоторнских предприятиях в 1924-1932 годах. Отсюда и название этих исследований.



# Школа поведенческих наук в 50-е годы XX века

Основатели: Д. МакГрегор, Герцберг, Лайкер



Фредерик Герцберг

Данная школа изучала различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характеры власти и коммуникаций в организации, лидерство, изменение содержания работы, качество трудовой жизни

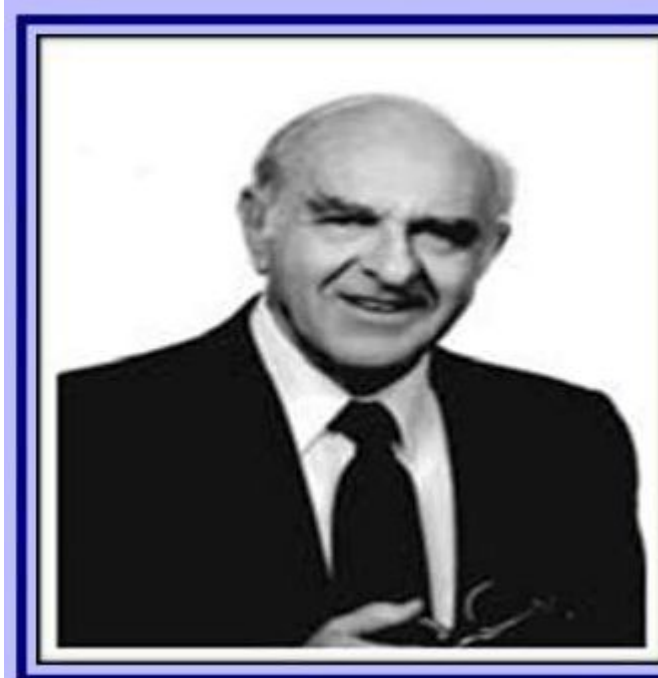
Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений по методам налаживания межличностных отношений



**Основной идеей Эмпирической школы управления является вывод о том, что:**

- 1) Труд менеджера особый вид трудовой деятельности.
- 2) При принятии решений и осуществление действий, менеджер должен ориентироваться на долгосрочные цели т.е. иметь стратегическое мышление.
- 3) Деятельность должна носить комплексный и целевой характер.

**Основные идеи**

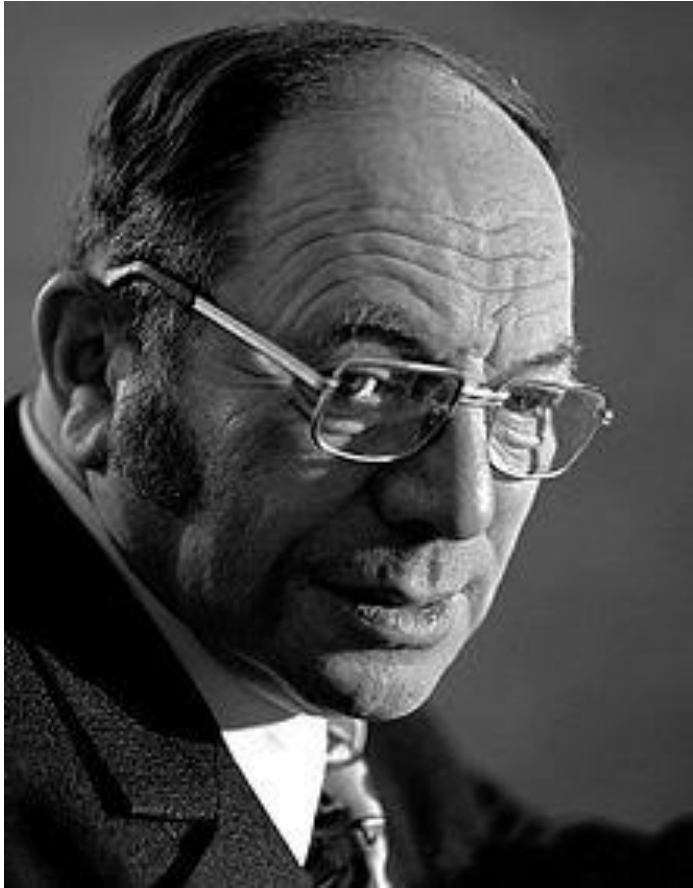


*Фред Фидлер*

*Ситуационный подход* концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом является метод, который более всего соответствует ситуации

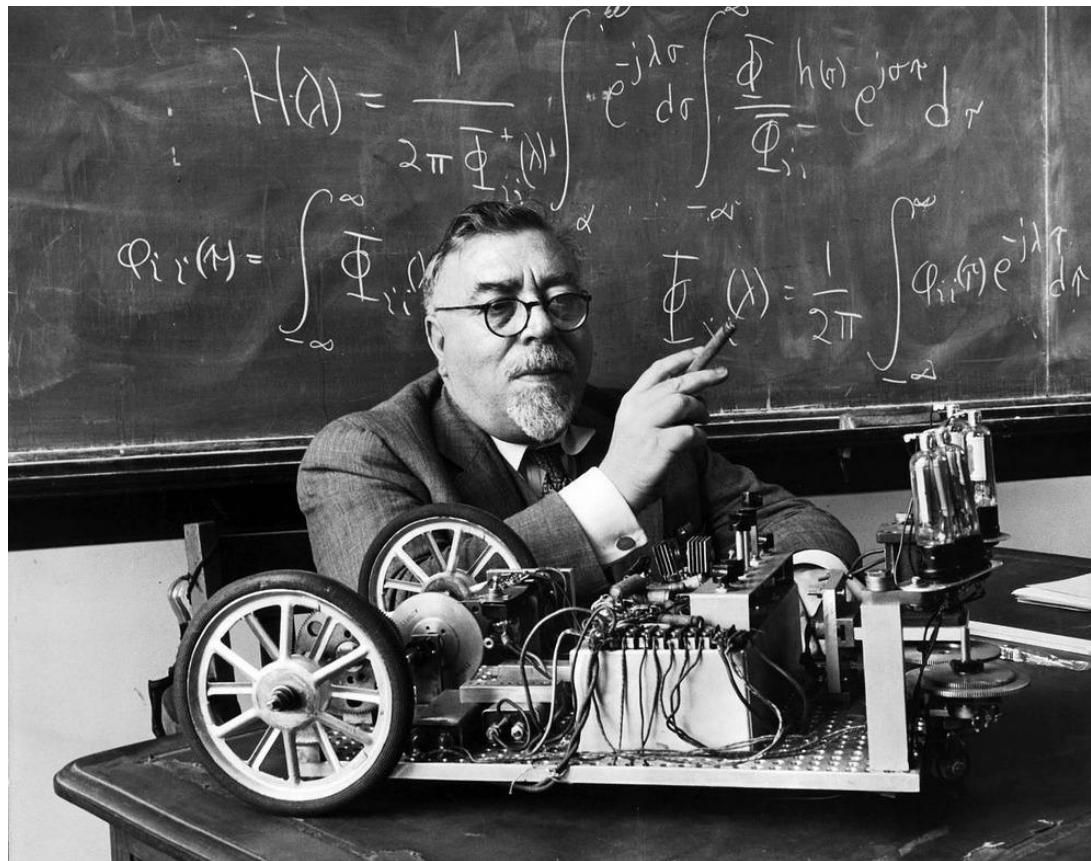
# Леонид Витальевич Канторович

6 января 1912, Санкт-Петербург — 7  
апреля 1986, Москва)



Наметившиеся в результате научно-технической революции новые подходы к менеджменту, внедрение в сферу управленческой деятельности технических преобразователей информации – ЭВМ предъявили к науке управления ряд новых требований, главным из которых является необходимость количественного подхода к решению управленческих задач.

Кибернѐтика (от др.-греч. κυβερνητική — «искусство управления») — наука об общих закономерностях получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах, будь то машины, живые организмы или общество.



**Норберт Винер**

**Системный подход** — направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов

Дальнейшим развитием количественных методов в менеджменте является системный подход — применение к вопросам управления организациями общей теории систем, разработанной еще в 30-х годах Людвигом фон Берталанфи (1901– 1971) — австрийским биологом-теоретиком, работавшим в США и Канаде.



# **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ-**

Основатель направления А. Файоль, время возникновения – второе десятилетие XX века. Согласно подходу, управление представляется в виде непрерывного процесса или цикла. Его фундамент составляют основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

<i>Подход</i>	<i>Содержание подхода</i>
Количественный	<p>Возник в 1950 г., с развитием точных наук. Компьютеры, достижения математики, физики стали активно использоваться в управлении.</p> <p>Конструирование виртуальных моделей по распределению ресурсов, управлению запасами, обслуживанию, стратегическому планированию и т. д.</p>
Процессный	<p>Основатель направления А. Файоль, время возникновения – второе десятилетие XX века. Согласно подходу, управление представляется виде непрерывного процесса или цикла. Его фундамент составляют основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.</p>
Системный	<p>Появился в середине XX века. Рассматривает организацию как открытую систему, взаимодействующую с внешней <b>средой</b>.</p> <p><b>Внутренняя среда</b> содержит элементы подсистемы: подразделения, технологии, уровни менеджмента.</p>
Ситуационный	<p>Сформировался в 60 г. XX века. Сторонники подхода рекомендуют выбирать управленческие методы с учетом ситуации и факторов среды. Более эффективен тот метод, что соответствует сложившимся</p>



# Развитие и становление менеджмента в России





Никола́й Миха́йлович  
Кара́мзин



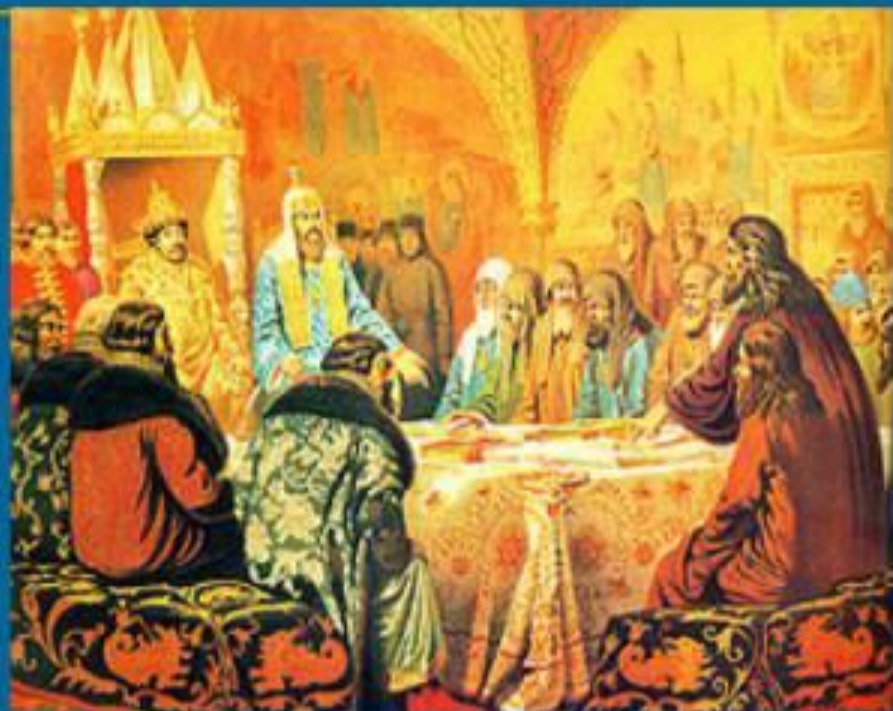
Управленческая деятельность в нашей стране имеет многовековую историю. В древнерусских летописях X века упоминается о купцах – жителях городов, торговлей, и «гостях» – торговцах из заморских стран.

В «Истории государства Российского» Н. М. Карамзина рассказывается: «...в X веке жило множество россиян в Цареграде, которые продавали там невольников и покупали всякие ткани. Звериная ловля и пчеловодство доставляли им множество воску, меду и драгоценных мехов, бывших вместе с невольниками главным предметом их торговли...

## Торговый устав 1653

- закон, регламентировавший нормы русского торгового права.

Был принят в интересах русского купечества и по инициативе торговых людей.



По нему прежнее обложение торговых операций множеством различных пошлин было заменено единой рублёвой пошлиной.



Правление Петра I дало  
мощный толчок  
экономическому развитию  
России, превращению ее в  
первоклассную мировую  
державу. Формируется  
единый всероссийский  
рынок, развиваются  
производительные силы,  
растет народное  
благосостояние.



Г.В. де Геннин основатель г. Екатеринбурга

Но даже в те времена силовые, командно-административные методы управления были не единственными. Интересный материал по этому вопросу содержит книга начальника уральских горных заводов **В. И. Геннина** «Описание уральских и сибирских заводов».

Вот что там говорится: «Управителю надлежит быть доброму, радетьному и трудолюбивому, трезву, и который бы к своей безумной корысти не прилежал, и тщание б имел, и к делам был понятен, и содержал бы над мастерами добрую команду, чтобы оные в указанные часы всяк были при своем деле»

Развитие предпринимательства в России имело ряд особенностей. В истории экономики отмечается, что на русской почве меньшее значение, чем в европейских странах, и особенно в США, придавалось личному богатству, не было принимавшего там уродливые формы культа денег, поклонения «золотому тельцу».

В прямой связи с этими качествами находится и широчайшая благотворительная деятельность российских промышленников и купцов.





Третьяковская галерея



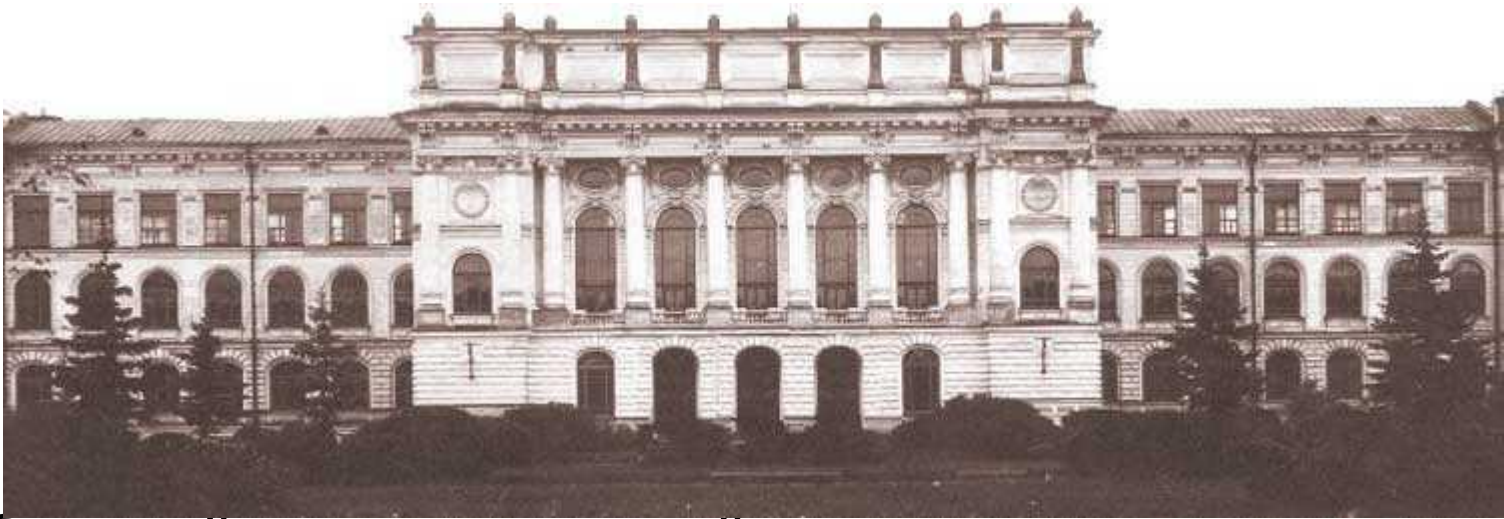
Музей изящных искусств



Московский  
Художественный  
театр

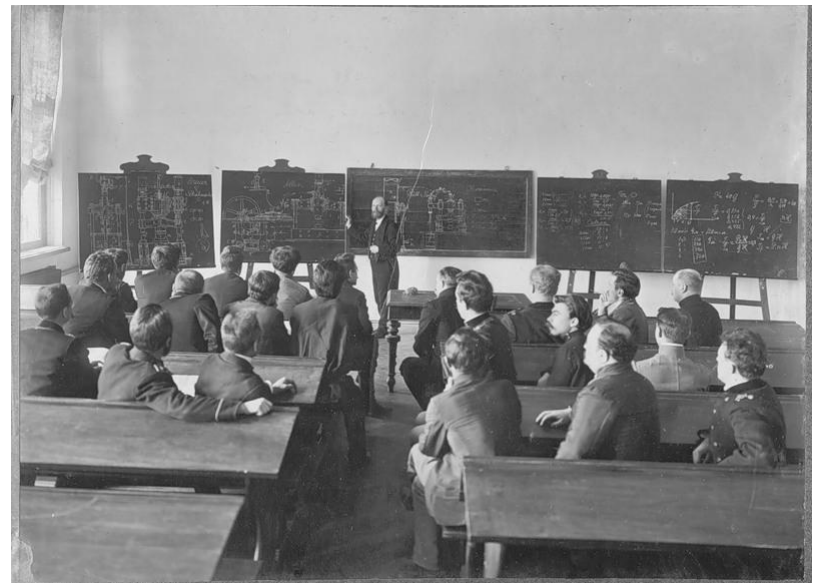
Российские предприниматели были для своего времени прекрасно образованы.

Образцовыми учебными заведениями мирового класса считались в начале нашего века



Петербургский политехнический институт с его экономическим факультетом, Московский, Киевский и Харьковский коммерческие институты. В стране успешно работало 250 средних коммерческих училищ (первое было открыто в Москве в 1773 году), в которых обучали десятки тысяч будущих предпринимателей и управляющих.







г. ТВЕРЬ. Фабрика Морозова.



**Морозовы** — род купцов и крупных промышленников России.



Выдающимся продолжателем дела Петра I и его управленческих усилий явилась Екатерина II (1729–1796). Ее усилия были направлены на укрепление крепостнического, т. е. феодального, строя. Но вместе с тем реформы Екатерины II продолжали закладывать в России основы товарного, капиталистического производства и соответствующего ему рыночного хозяйства.



Главной задачей, считал М. В. Ломоносов, должно быть «благополучие, слава и цветущее состояние» страны, забота о ее экономической и политической независимости. С именем М. В. Ломоносова связан научный подход к развитию производительных сил России, ее экономики и политики.



**М. М. Сперанскому** принадлежит идея создания специального закрытого учебного заведения для подготовки высшего звена государственного управления - знаменитого пушкинского лицея и целой системы подобных учреждений.

М. М. Сперанский подготовил указ, по которому главным критерием при продвижении чиновника по служебной лестнице становилась не выслуга лет, а «действительные заслуги и отличные познания».



## Пётр Арка́дьевич Столы́пин

Столыпин стал главой правительства страны. Он провозгласил принцип: «Сначала успокоение, а потом реформы». О революционерах Столыпин говорил: «Им нужны великие потрясения, нам нужна великая Россия!»



**Александр Александрович  
Богданов**

**Закон эмерджентности** Важное следствие иерархической организации состоит в том, что по мере объединения компонентов, или подмножеств, в более крупные функциональные единицы, у этих новых единиц возникают новые свойства, отсутствующие на предыдущем уровне.

**Управляющая и управляемая подсистемы** Каждая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем:

**управляемой и управляющей.** ...

Важнейшим элементом управляющей системы является организационная структура управления.



«Мы проводим на работе лучшую часть жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой»

Сохраняют свое значение до нашего времени принадлежащие Гастеву семь правил для всякого труда

## **Алексей Капитонович**

**Правило № 1. Гастев** Что такое научная организация труда? Это организация, основанная на строго учтенном опыте.

**Правило № 2.** Если хочешь вводить научную организацию труда, стань мастером хоть одной операции, рассчитай ее и дай ускорение. Тогда ты будешь говорить фактами, а не зубрежкой.

**Правило № 3.** Прежде чем изменить способы работы, надо их тщательно изучить.

**Правило № 4.** Не старайся сразу сделать переворот, начинай с пустяков.

**Правило № 5.** Не надоедай со своим изобретением, не хлопочи, а во что бы то ни стало претвори его в вещь.

**Правило № 6.** Никогда не говори о безвыходности. Не склоняйся перед происшествиями. Настойчивая мысль и упорная воля сумеют их победить.

**Правило № 7.** Знающий, но не умеющий – это механизм без двигателя.



# Развитие предпринимательства и менеджмента в России было беспощадно и надолго прервано революцией 1917 года





В 1918 году Ленин писал:  
«Мы  
наэкспроприировали  
больше, чем сумели  
учесть, контролировать,  
управлять».  
Во весь рост встала  
задача «учиться  
управлять».

**Новая экономическая  
политика!**

# Экономическая реформа 1987

Талоны на товары



Реформы 1987 года стали началом формирования частного сектора в экономике, хотя этот процесс шёл с большим трудом. К весне 1991 уже более 7 млн. человек были заняты в кооперативном секторе и ещё 1 млн. - в индивидуальной трудовой деятельности. Обратной стороной стала фактическая легализация «теневой экономики»

Развитие менеджмента в России — это история людей, людей планирующих, организующих, подбирающих кадры, руководящих и контролирующих.