

Эволюция взглядов на управление

Этапы развития менеджмента

- История развития менеджмента насчитывает уже несколько тысячелетий:

Первая управленческая революция, получила название *религиозно-коммерческой*, которая произошла 4 — 5 тыс. лет назад — в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке.

- В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию — превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т. е. менеджеров.
- В результате первой революции *менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности*, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

Этапы развития менеджмента

- **Вторая светско-административная**, которая относится к 1760 г. до н.э. и связывается с деятельностью царя **Хаммурапи**, издавшего *свод законов управления государством* содержащий 282 закона управления *для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения*, т.е. он **создал первую формальную систему администрирования**.
- **Суть** второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

Этапы развития менеджмента

- Третья производственно-строительная-произошла во времена правления **Навуходоносора II** (605 – 682 г.г. до н.э.) и была направлена на *соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительством;*
- На текстильных фабриках этого периода имеются примеры **производственного контроля** и **стимулирования** работников.

Этапы развития менеджмента

- **Четвертая управленческая революция**

датируется XVII – XVIII вв. н.э. и связана зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации, а также зарождение профессионального менеджмента;

- Как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение **прибыли**.

Этапы развития менеджмента

- Утвердилась новая, диверсифицированная форма собственности, вместо единственного собственника появилось множество акционеров - это ускорила развитие промышленности.
- Она привела к отделению **управления** от производства и капитала, а затем и к **превращению администрации и менеджмента** в самостоятельную экономическую силу

Этапы развития менеджмента

- Пятая - менеджерская управленческая революция имела место в конце XIX – начало XX в., которая дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей.
- Ее часто называют бюрократической, т.е. концепция бюрократии позволившая сформировать крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственности менеджеров.

Этапы развития менеджмента

- Развитие менеджмента – это в основном *эволюционный процесс*.

Он характеризуется непрерывностью, отражая континуум изменений, происходящих в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

Этапы развития менеджмента

- **Эффективность** и **качество** управленческого труда определяются обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов и методов.

Без хорошей теории практика слепа.

Однако к управлению применяют только некоторые подходы и принципы:

- *Подход на основе выделения **различных школ управления**;*
- *Подход к управлению как **процессу**;*
- ***Системный подход**;*
- ***Ситуационный подход**.*

Подходы к управлению

- Подход на основе выделения **различных школ управления**:
 - *школа научного управления;*
 - *классическая или административная школа;*
 - *школа человеческих отношений*
 - *школа поведенческих наук;*
 - *школа науки управления или количественных методов.*
- Подход к управлению как **процессу**;
- **Системный** подход;
- **Ситуационный** подход.

Историческая эволюция основных школ управления

Название школы	Годы формирования	Основатели	Важнейшие характеристики
1. Школа научного управления	1885 – 1920 г.г.	Ф.Тейлор, Френк и Лилия Гилберты, Г.Гант, Г.Форд	Разработка: - Принципов рациональной организации труда; -- формальной структуры организации; - развитие и усовершенствование производственного процесса.
2. Административная (классическая) школа	1920 – 1950 гг.	А. Файоль, Г.Эмерсон, М. Вебер, А.К.Гастев, П.М. Керженцев	Создания системы универсальных принципов и функции управления
3. Школа человеческих отношений	1930 – 1950 гг.	Э. Мэйо, М.Фоллет, Д. Макгрегор, А.Маслоу, Ф. Герцберг, Г.Саймон	Рассмотрение организации как социальной системы; Разработка методов управления посредством воздействия на социально-психологические факторы.
4. Школа поведенческих наук	1950 – 1960 гг.	Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, А.Маслоу.	Повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.
5. Школа науки управления или количественные подходы	1950 – по настоящее время	Р. Акофф, Л.Берталанфи, С.Бир, А.Гольдбергер, Д. Форрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Д.Экман	Использование математических методов исследования операции и экономико-математических моделей.

Эволюция управленческой мысли

Зародившись в конце XIX в., наука об управлении прошла сложный путь развития. Первые попытки обобщения практического опыта в управлении сменились созданием школы научного управления, основателем которой был **Ф.У. Тейлор**.

Впоследствии на смену первоначальным теориям пришли теории, требующие учета сложной совокупности научно-технических и социально-экономических факторов.

Эволюция управленческой мысли

- Последующие школы управления основывались на эволюции управленческой мысли.
- Так, на определенном этапе ученые стали рассматривать теорию управления с двух точек зрения: **закрытой** и **открытой систем.**

Особенность эволюции управления

как научной дисциплины заключалась в том, что она развивалась на основе **нескольких школ управленческой мысли**, которые частично **совпадали, дополняли и совершенствовали** друг друга.

Этим объясняется, что как в традиционном, так и в инновационном управлении **использовались знания и приемы различных школ**, а процесс управления опирался как на теоретические концепции управления, так и на различные научные подходы и практические приемы.

Подход на основе выделения различных школ управления

- **Современные школы и методы управления являются результатом длительного развития.**
Теория и практика **управления** формировались в тесной связи с успехами в других областях, связанных с управлениями, таких как :
 - *математика;*
 - *инженерные науки;*
 - *социология;*
 - *психология* и т.д.

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

Основатели: Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилия Гилберт, Генри Гант, Генри Форд.

- **Главную цель** научного менеджмента составляет **эффективность по формуле: «вход-выход»**;
- Это школа основывалась на развитии и усовершенствовании **производственного процесса**.
- Школа базировалась на трех основных моментах:
 1. *Рациональная организация труда;*
 2. *Разработка формальной структуры организации;*
 3. *Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.*

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

Ф.Тейлор подчеркивал, что менеджеры ответственны за:

- **определение задач**, которые рабочий должен выполнить;
- **выбор** конкретного работника, способного выполнить данную работу;
- **мотивирование** работника выполнять свои функции с высокой производительностью.

В случае выполнения этих функции, можно считать, что задача повышения эффективности и производительности выполненной.

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

- **Ф.Тейлора** называли «*отцом научного менеджмента*». Он ставил перед собой задачу – повышение производительности труда, и видел ее решение в рационализации трудовых операции на базе научной организации рабочим своей деятельности.
- **Ф.Тейлор** считал, что менеджеры должны думать, а рабочие работать. Это привело к появлению большого числа функциональных менеджеров и глубокой специализации на базе операционного разделение труда.

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

Суть метода **Ф. Тейлора** заключалась:

- *в анализе трудового процесса;*
- *расчленении его на отдельные операции и приемы;*
- *выборе наилучшего, в смысле минимального времени;*
- *способа выполнения приема операций и всего трудового процесса.*

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

В основе концепции по мнению **Тейлора**, имеется четыре основных принципа научной организации труда:

- ✓ **администрация предприятия** должна стремиться к внедрению научно-технических достижений в процесс производства, заменяя традиционные и аккуратно практические методы;
- ✓ **администрация** должна брать на себя роль отбора рабочих и обучения их специальности (до Тейлора этого не делалось, и рабочий самостоятельно выбирал профессию сам);

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

- ✓ **администрация** должна согласовывать научные принципы производства с принципами, действующими в сфере производства изначально;
- ✓ **ответственность** за результаты труда распределяется равномерно между *трудящимися* и *администрацией*.

Вывод: Главная идея **Ф.Тейлора** состояла в том, что **управление должно стать системой**, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его **организацию** и **управление**.

Практическое применение идей **Ф. Тейлора** доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда.



Ф.Тейлор (1865-1915)

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

Генри Форд полагал, что правильная организация производства предполагает:

- 1) *замену ручного труда машинным;*
- 2) *заботу о рабочих , заключающуюся в создании благоприятных условий труда (чистота в цехах, уют);*
- 3) *повышение качества продукции;*
- 4) *развитие сети сервисного обслуживания.*

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

- Большой вклад в научную теорию управления внесли супруги **Гилберты**, которые изобрели прибор *микхронометр*, призванный в сочетании с использованием кинокамеры точно определить движения в трудовых операциях и времени этих движений и операций.
- **Лилия Гилберт** положила начало области управления, которые теперь называется «Управления кадрами».
- Она исследовала вопросы *подбора, расстановки и подготовки кадров.*

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

- **Фрэнк Гилберт**, автор книги «Изучение движений», рассматривал в своих исследованиях объем работы, как зависимую переменную величину от независимых переменных характеристик рабочего (*мышечной силы, опыта, усталости и т.д.*), от окружающей среды, оборудования, инструментов (*одежду, освещения*) и трудовых достижений (*скорость*).

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

- **Генри Гант** указывал на социальную ответственность бизнеса и менеджмента, имеющих широкие обязательства перед обществом.
- Известны его идеи по системе оплаты труда, предусматривающие премии за высокую производительность.

Школа научного управления

(1885 ... 1920 г.г.)

- Представители этой школы исследовали вопросы эффективности труда на низших уровнях управления:
 - *производительность;*
 - *эффективность;*
 - *нормирование труда;*
 - *работа с кадрами;*
 - *мотивация труда работников;*
 - *разрешение социальных проблем.*
- Главным *предметом исследований* этой школы являлась **РАБОТА.**

(1920 – 1950 г.г.)

Основатели: Анри Файоль, Гаррингтон Эмерсон, Макс Вебер, Генри Форд, А.К.Гастев, П.М.Керженцев и др.

Целью этой школы управления было создание функций и универсальных принципов управления, использование которых, по мнению ее сторонников, сделает работу организации успешной.

- Эти принципы затрагивали 2 основных аспекта:
 - рационализацию производства;
 - исследование проблем управления, т.е. построения структуры организации и управления работниками.

Административная (классическая) школа

(1920 – 1950 г.г.)

- В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном *вопросами рациональной организации труда* отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители административной школы занимались разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Административная (классическая) школа

(1920 – 1950 г.г.)

- Главный вклад **А.Файоля** в теорию управления заключается в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из таких обязательных и взаимосвязанных функций, как:
 - *планирование,*
 - *организация,*
 - *распорядительство,*
 - *координация,*
 - *контроль.*

школа

(1920 – 1950 г.г.)

Иногда выделяют другие функции управления, рассмотренные **А.Файо́лем**, такие как:

- *планирование,*
- *организация,*
- *мотивация,*
- *контроль.*
- **А.Файоль** указывал на важность управленческой роли администратора.
- **А.Файоль** рассматривал управление, как последовательный ряд операций или функций.

(1920 – 1950 г.г.)

- **Г. Эмерсон** (1911 г.) в своей работе «Двенадцать принципов производительности» рассматривает принципы управления предприятиями.
- Он впервые поставил **вопрос эффективности производства** в широком смысле.
- **М.Вебер** разработал теорию бюрократического построения организации и системы управления.
- **М.Вебер** считал, что бюрократическая система должна обеспечить **скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость**.

Административная (классическая) школа

(1920 – 1950 г.г.)

- **Макс Вебер** искал ответ на вопрос:
«Как сделать так, чтобы вся организация работала как машина?».
- Ответ он видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, а также прав и обязанностей каждого работника.

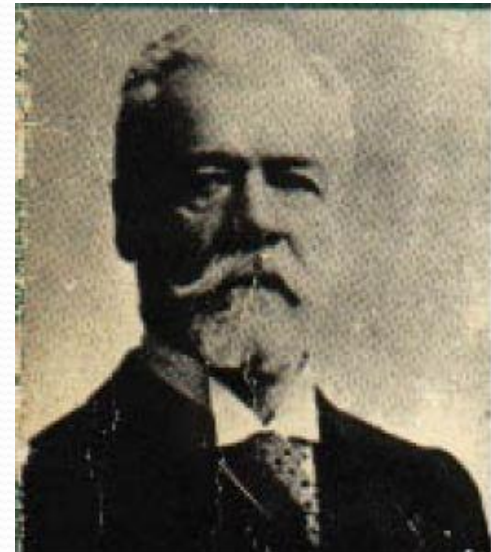
Принципы управления **А.Файоля**

1. **Разделение труда**, что повышает квалификацию и как результат – эффективность управленческого труда;
- 2. **Власть** – право отдавать команды и нести ответственность за это;
- 3. **Дисциплина** – четкое соблюдение правил и норм, действующих в организации;
- 4. **Единство распорядительства** – получение распоряжения от одного руководителя и подчинение одному руководителю;
- 5. **Единство руководства** – один руководитель и один план действий при достижении целей;
- 6. **Подчинение индивидуальных интересов общим** – интересы работника, групп, подразделений не должны превалировать над интересами организации в целом;
- 7. **Вознаграждение персонала** – оплата труда должна стимулировать людей на эффективную работу;

- **8. Централизация** – уровень централизации и децентрализации следует выбирать в зависимости от ситуации для достижения лучших результатов;
- **9. Цели взаимодействия** – четкое построение последовательности команд от руководства к подчиненным;
- **10. Порядок** – все должны осознавать свое место в организации;
- **11. Равенство** – по отношению к рабочим необходимо быть справедливым и отзывчивым;
- **12. Инициатива** – поощрение подчиненных выдвигать идеи;
- **13. Корпоративный дух** – создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму организации труда;
- **14. Стабильность персонала** – кадры должны находиться в стабильной ситуации».

Со временем эти принципы претерпели изменения – одни из них перестали рассматриваться как принципы, наименование других изменилось, появились новые принципы управления.

Вывод: После **А.Файоля** многие исследователи занимались изучением и теоретическим описанием управленческой деятельности, функций и принципов управления, но все они в конечном итоге были лишь последователями, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.



А.Файоль (1841-1925)

Школа человеческих отношений

(1930 – 1950 г.г)

- Основатели - Элтон Мейо, Мэри Фоллет, Д. Макгрегор, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Г.Саймон и др.
- **Целью** этой школы являлась, в попытке управления, *воздействуя на систему социально-психологических факторов, т.е. попытка менеджмента рассматривать каждую организацию «социальную систему».*
- Перенос центра тяжести в управлении **с задач на человека** является отличительной характеристикой этой школы.

Школа человеческих отношений

(1930 – 1950 г.г)

- **Элтон Мэйо** считает, что организация обладает единой социальной структурой.
- И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать неформальные связи, которые сильно влияют на результаты деятельности.
- Таким образом, формальная организация дополнилась бы неформальной структурой, как **необходимый** и **существенный компонент** эффективной деятельности организации.

Школа человеческих отношений

(1930 – 1950 г.г)

- **Э.Мэйо** провел "Хоуторнский эксперимент", который показал, что **на поведение человека на работе и на результаты его труда принципиально зависят от того:**
 - в каких социальных условиях он находится на работе,
 - какие отношения существуют у рабочих между собой,
 - какие отношения существуют между рабочими и менеджерами:

Школа человеческих отношений

(1930 – 1950 г.г)

- **коллектив рассматривается, как особая социальная группа;**
- **межличностные отношения являются фактором роста эффективности и потенциалом каждого рабочего;**
- **жесткая иерархия подчиненности несовместима с природой человека и его свободой;**
- **руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.**

Школа человеческих отношений

(1930 – 1950 г.г)

- Более поздние исследования, проведенные **А.Маслоу** и др. психологами помогли понять причины этого явления.
- Мотивами поступков людей, являются в основном не экономические силы, а различные нужды и потребности.
- Исследователи школы основываясь на своих выводах полагают, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности.

Школа человеческих отношений

(1930 – 1950 г.г)

- Аналогичной точки зрения придерживался и теоретик управления **М.П. Фоллет**.
- **М.П. Фоллет** считала, что *для успешного управления руководитель должен отказаться от формальных отношений с работниками, быть лидером, признанным коллективом.*

Школа человеческих отношений

(1930 – 1950 г.г)

- Трактовка **М.П. Фоллет** о менеджменте как «искусства добиваться результатов посредством действий других» во главу угла ставила гибкость и гармонию во **взаимоотношениях** между руководителями и рабочими:
- **Руководитель** должен исходить из сложившейся ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не тем, что предписано функцией управления.

Школа человеческих отношений

(1930 – 1950 г.г)

● Школа человеческих отношений изучала вопросы:

- индивидуальной психологии;
- потребности человека;
- психологию и мотивацию работников;
- конфликты;
- статусы и роли членов коллектива;
- лидерство в коллективе;
- роль социальных, возрастных и других факторов влияющих на эффективность труда.

Школа поведенческих наук

(1950 – 1960 г.г.)

- Перенос центра тяжести в управлении с задач на человека породил развитие школы поведенческих наук дополняющих идеи школы социальных систем.
- Исследователи: Д.Макгрегор, Ф. Герцберг, А. Маслоу.
- Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Школа поведенческих наук

(1950 – 1960 г.г.)

- Школа поведенческих наук значительно отошла от *школы человеческих отношений*, сосредоточившейся прежде на методах налаживания межличностных отношений.
- Новый подход стремился оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организаций.

Школа поведенческих наук

(1950 – 1960 г.г.)

Исследователи школы поведенческих наук

изучали:

- - аспекты социального взаимодействия;
- - власти и авторитета;
- - мотивации;
- - организационной структуры;
- - коммуникации;
- - лидерство;
- - изменения содержания работы;
- - качество трудовой жизни.

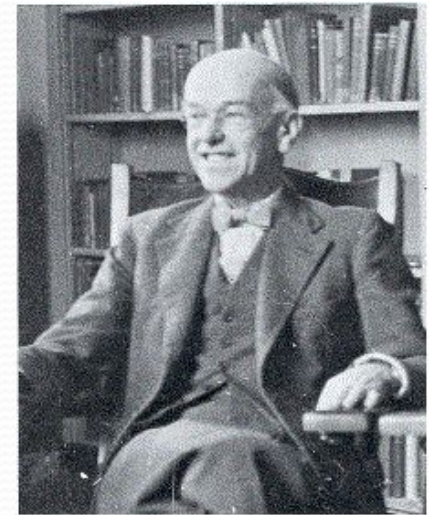
Школа поведенческих наук

(1950 – 1960 г.г.)

- **Поведенческий подход** стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы.
- **Главный постулат** состоял в том, что **правильное применение науки о поведении** всегда будет **способствовать повышению эффективности** как отдельного работника, так и организации в целом.

Вывод: Основной **особенностью** этой теории управления является:

- 1) признание её сторонниками *неизбежности конфликтов между рабочими и организацией*, задача которой состоит в уменьшении отрицательных последствий этих конфликтов;
- 2) сторонники этой теории исходили из положения, что *управленческий труд представляет собой самостоятельный специфический вид труда, профессиональную деятельность*, а менеджер – это профессия. Теории управления, в основе которых лежат социальные, человеческие отношения, получили название **бихевиористических теории.**



Э.Мэйо (1880-1949)

Школа науки управления или количественный подход (с 1950 по настоящее время)

- **Основатели**: Р. Акофф, Л.Берталанфи, С.Бир, А. Гольдбергер, Д.Форрестер, Р. Люс, Л.Клейн, Д.Экман и др.
- *Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания стали основой для возникновения данной школы.*
- **Школа** зародилась в начале 1940-х годов в управлении войсками во время войны.
- Организации начали использовать математические инструменты при найме служащих, при расстановке оборудования на производственных площадях, планировании складских операций.

Школа науки управления или количественный

ПОДХОД (с 1950 по настоящее время)

- **Цель количественного подхода** – **внедрить в процессы управления методы и аппарат точных наук:** математики, статистики, инженерных наук и связанных с ними областей знаний.
- Это школа **характеризуется** использованием в менеджменте **исследований операций и моделирования.**

Школа науки управления или количественный

ПОДХОД (с 1950 по настоящее время)

- Количественные методы объединены под общим названием «**исследование операций**», которые представляют по своей сути применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.
- Определив проблему, разрабатывают модель ситуации, которая отражает существенные свойства реальности, т.е. упрощает.
- Модель – это форма представления реальности.
- Модель упрощает реальность, это **позволяет придать переменным количественные значения** и объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Школа науки управления или количественный

подход (с 1950 по настоящее время)

- **Основной особенностью** школы управления является замена словесных рассуждений и описательного характера моделями, символами и количественными значениями.
- **Самый крупный толчок** к развитию **количественных методов** в управлении дало применение компьютеров.
- **Компьютер** позволил **конструировать математические модели** возрастающей сложности, что позволило приблизить их к реальности, а следовательно сделать более точными.

Школа науки управления или количественный

ПОДХОД (с 1950 по настоящее время)

- **Представители школы науки управления занимались:**

- *временным планированием работ;*
- *планированием рациональных расписании;
(поступление и расходование ресурсов)*
- *оптимизацией и распределением ресурсов;*
- *прогнозированием и системным анализом.*

- **Вывод:** Влияние науки управления или количественного подхода было не очень значительным отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивались с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у немногих руководителей было образование достаточно для понимания и применения сложных количественных методов.

- В настоящее время положение быстро меняется, т.к. всё больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов с применением электронных вычислительных машин.



Р.Акофф (1919-2009)



Л.Берталанфи (1901-1972)

Процессный подход

- Он был предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать **функции менеджера**.
- Но эти функции они рассматривали как *независимые* друг от друга, а *процессный подход*, напротив, рассматривает функции управления **как взаимосвязанные**.
- Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Процессный подход

- Управление рассматривается как *процесс* потому, что работа по достижению цели с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.
- Эти *действия*, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации, их называют управленческими функциями.

Процессный подход (продолжение)

- Каждая **функция** представляет собой **процесс**, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.
- Процесс управления является общей **суммой всех функций**.
- Выделяют следующие функции:
 - планирование;
 - распорядительство;
 - организация;
 - мотивация;
 - руководство;
 - контроль;
 - исследования;
 - оценка;
 - принятие решения;
 - подбор персонала;
 - введение переговоров;
 - заключение сделок.

Системный подход

- Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
- Предприятие представляется как система высочайшего порядка сложности, система, частями которой являются люди.

Системный подход

- В *системном подходе* организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов:
 - люди,
 - структура,
 - задачи,
 - технология,которые взаимодействуют с внешней средой.

Системный подход

- **Все элементы** организации оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное влияние.
- Изменения в одном из элементов неизбежно приводят к изменениям в остальных, а в конечном счете – во всей организации.
- Это требует комплексного решения любых ее проблем: больших и малых, простых и сложных, текущих и перспективных.

Системный подход (продолжение)

- Любую подлинную систему, механическую, биологическую или человеческую, характеризует **взаимозависимость.**
- Вся система не обязательно улучшается, если одна ее функция или часть совершенствуется, **становится более эффективной.**

Системный подход (продолжение)

- Изначально же недостатки подходов различных школ к **управлению** заключаются в том, что они сосредотачивают внимание только на одном каком-то важном элементе, а не рассматривают *эффективности управления* как результирующую, зависящую от многих различных факторов.

Системный подход (продолжение)

- **Машины, компьютеры, телевизоры – это система.** Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные цели.
Части системы взаимозависимы.
- Если одна из них не будет работать или неправильно функционировать, то и **вся система будет функционировать неправильно.**

Системный подход (продолжение)

- Системный подход – это не набор каких-то руководств и принципов для управляющих – это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Системный подход (продолжение)

- Все организации являются **системами**.
- Поскольку люди являются компонентами **организации** (социальными), наряду с техникой, которая вместе используется для выполнения работы, то организации называются социотехническими системами.

Системный подход (продолжение)

Существует два типа систем:

- Открытая система – характеризуется взаимодействием с **внешней средой**.
- Она не является самообеспечивающейся и зависит от энергии, информации, материалов, поступающих извне.
- Кроме того, **она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде** и должна делать это для того, чтобы продолжать функционировать.

Системный подход (продолжение)

- Закрытая система – имеет жесткие, фиксированные границы, ее действия относительно независимы от окружающей среды.

- **Закрытые организационные системы** характеризуются главным образом **внутренними связями** и **создаются людьми** или **компаниями** для *удовлетворения потребностей* и *интересов* преимущественно своего **персонала, компании** или **учредителей**.

Системный подход: подсистемы

- Система состоит из подсистем. Крупные составляющие сложных систем такие как человек, машина сами являются системами. Эти части для сложных систем являются подсистемами.
- В организации подсистемами являются подразделения: **отделы, цеха, службы** и т.д.
- Организация (предприятие) представляют собой **сложные открытые системы**, состоящие из нескольких **взаимозависимых подсистем**.

Ситуационный подход

- Центральным моментом **ситуационного подхода** является, **ситуация**, т.е. конкретный набор переменных (обстоятельств), которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.
- Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находится в данное время предприятие.
- Меняется ситуация → меняются задачи →
→ меняются организация и методы управления.

- **Наибольшее место** как в стратегическом, так и в оперативном инновационном менеджменте занимают **системный, маркетинговый, жизненный и проектный подходы.**
- Они выявляют главные закономерности развития **инновационной деятельности** и **формируют** особый тип инновационного управления.

- **Социально-психологические и количественные математические методы** применяются в *анализе, прогнозе и выработке управленческого решения.*