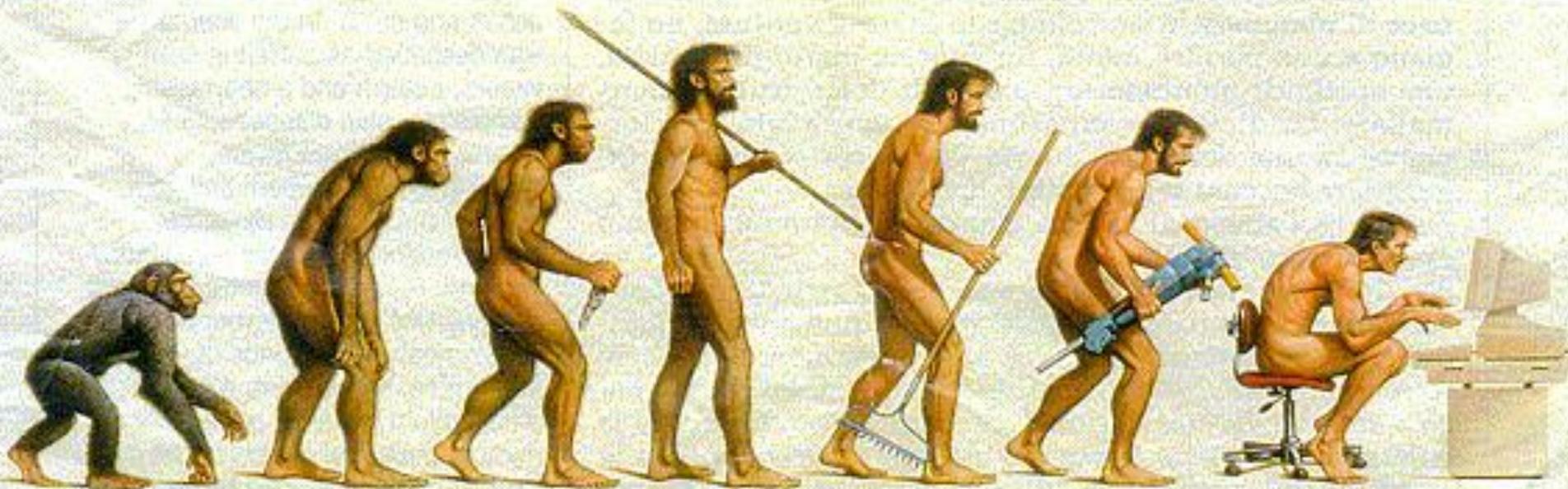


Теории менеджмента



Менеджмент до XX века

???







Старая организация	Современная организация
Мало крупных организаций	Много крупных коммерческих и некоммерческих организаций
Мало руководителей, особенно среднего звена	Разветвленная система менеджмента
Управленческий труд редко выделяется в отдельный вид деятельности	Четкое отделение управленческого труда от неуправленческого
Наследование или захват управленческих постов	Приоритет компетентности
Решения принимаются небольшим количеством руководителей	Решения принимаются на всех управленческих уровнях
Приказ, интуиция	Рациональность, совместные решения

Первые исследования (индустриальный период, 1776-1890 гг.)

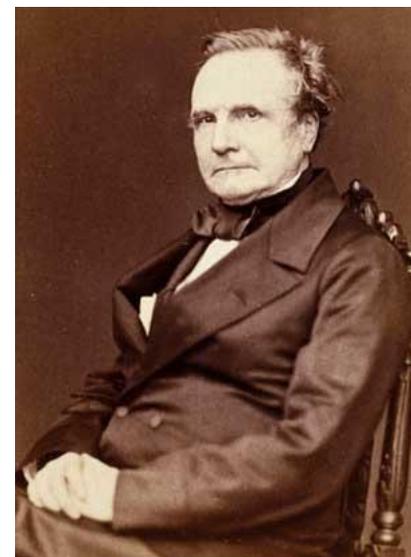


Адам Смит, 1723-1790, Шотландия:

- Анализ форм разделения труда

Чарльз Бэббидж, 1791-1871, Англия:

- Создание вычислительной разностной машины
- Проект аналитической машины
- Издание первого научного пособия по управлению промышленным предприятием, «Экономика технологий и производств»



Первые исследования (индустриальный период, 1776-1890 гг.)

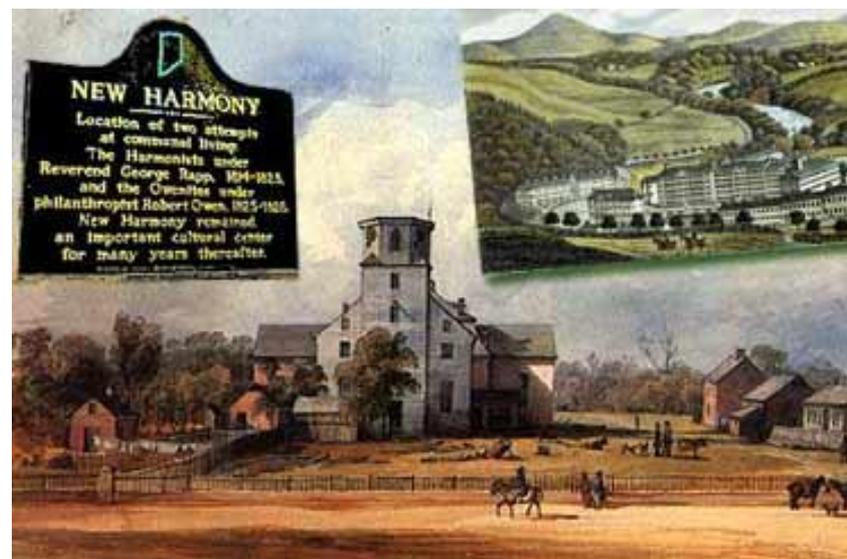


Роберт Оуэн, 1771 – 1858 гг.

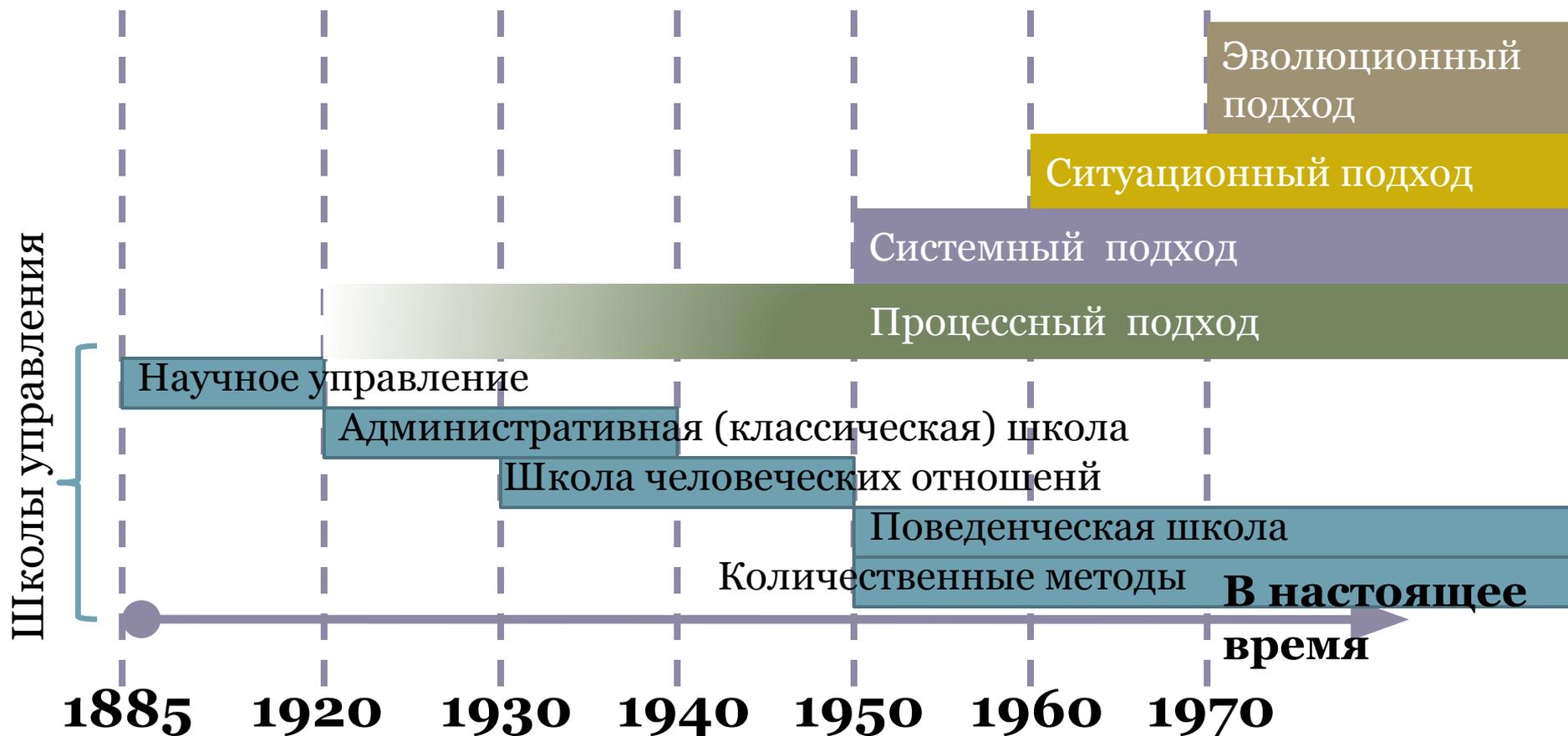
- один из первых социальных реформаторов XIX в.

Социальные эксперименты на текстильной фабрике в Нью-Ланарке (Шотландия):

- Система «патроната»
- Институт для формирования характеров.
- Запрещение труда детей до 10 лет
- Сокращение рабочего дня до 10 часов 45 минут



Подходы к управлению



Школа научного управления (1885-1920)



**Фредерик Уинслоу Тейлор, 1856-1915 гг.,
США:**

- любой квалифицированный и неквалифицированный труд может быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку
- Управлять должны специально подготовленные люди
- Применение методов подготовки рабочих во время WWI

«Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника»

1911 г.: монография

«Принципы научного управления»:

- Разработка оптимальных методов осуществления работы
- Абсолютное следование стандартам
- Подбор, обучение, расстановка рабочих по принципу наибольшей пользы
- Оплата по результатам труда (прогрессивная система)
- Отделение управленческого труда от неуправленческого
- Использование функциональных менеджеров
- Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами

Гилбреты и терблиги

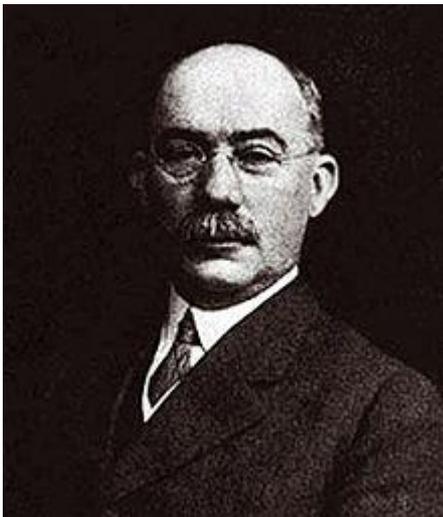


Фрэнк и Лиллиан Гилбреты:

- Изобретение микрохронометра
- Измерение и корректировка рабочих операций
- Выявление и описание 17 основных движений кистей рук - *терблиги*

 Search	 Use
 Find	 Disassemble
 Select	 Inspect
 Grasp	 Preposition
 Hold	 Release Load
 Transport Loaded	 Unavoidable Delay
 Transport Empty	 Avoidable Delay
 Position	 Plan
 Assemble	 Rest

Генри Лоуренс Гант, 1861-1919 гг.



- ведущая роль человеческого фактора для производства
- возможность рабочему не только зарабатывать средства для существования, но и получать чувство удовлетворенности
- совершенствование систем постановки задач и мотивации их использования

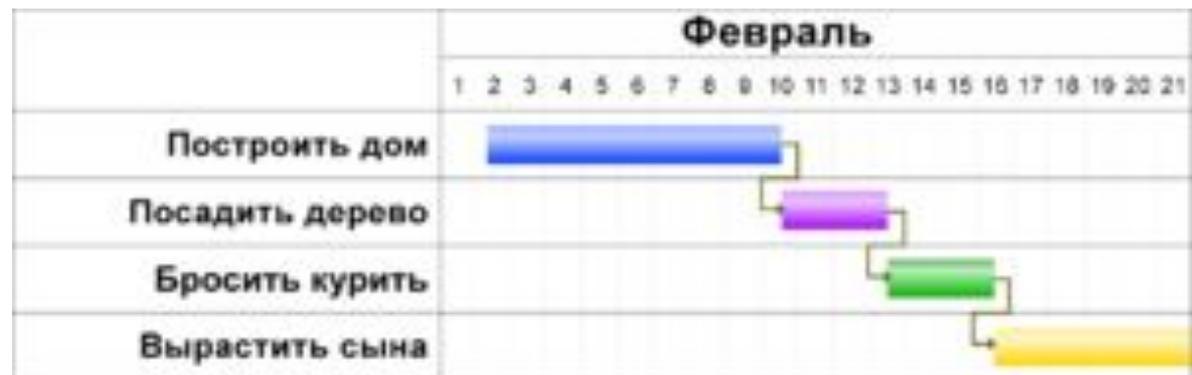
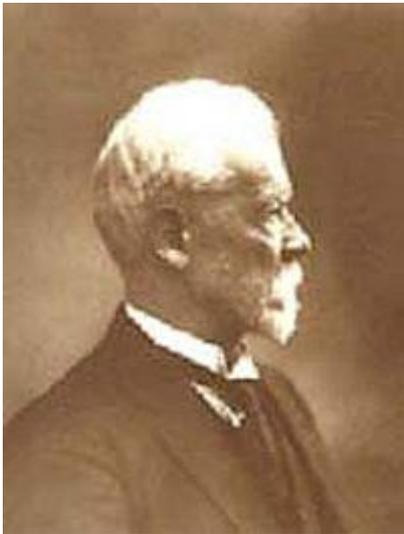


Диаграмма Ганта

Административная (классическая) школа (1920 - 1950 гг.)



**Анри Файоль, 1841-1925 гг.,
Франция**

- Основное внимание – организации в целом
- Цель – разработка универсальных принципов управления
- Функции менеджмента по Файолю: Планирование, Организация, Мотивация, Контроль, Координация

14 принципов управления

1. Разделение труда	8. Централизация
2. Полномочия и ответственность	9. Скалярная цепь
3. Дисциплина	10. Порядок
4. Единоначалие	11. Справедливость
5. Единство направления	12. Стабильность рабочего места
6. Подчиненность личных интересов общим	13. Инициатива
7. Вознаграждение персонала	14. Корпоративный дух

Школа человеческих отношений (1930 - 1950 гг.)



Мэри Паркер
Фоллетт,
1868-1933,
США



Джордж
Элтон Мэйо,
1880—1949,
США

- Взаимодействия между работниками могут в большей степени влиять на них, чем усилия руководства и материальные стимулы
- «Хоторнские эксперименты», пригород Чикаго, завод компании Вестерн Электрик, 1924 – 1932 гг.

Теория Абрахама Маслоу



Поведенческие науки (бихевиоризм) (1950 - наст.вр.)



Дуглас Мак-
Грегор, 1906 –
1964 гг.,
США



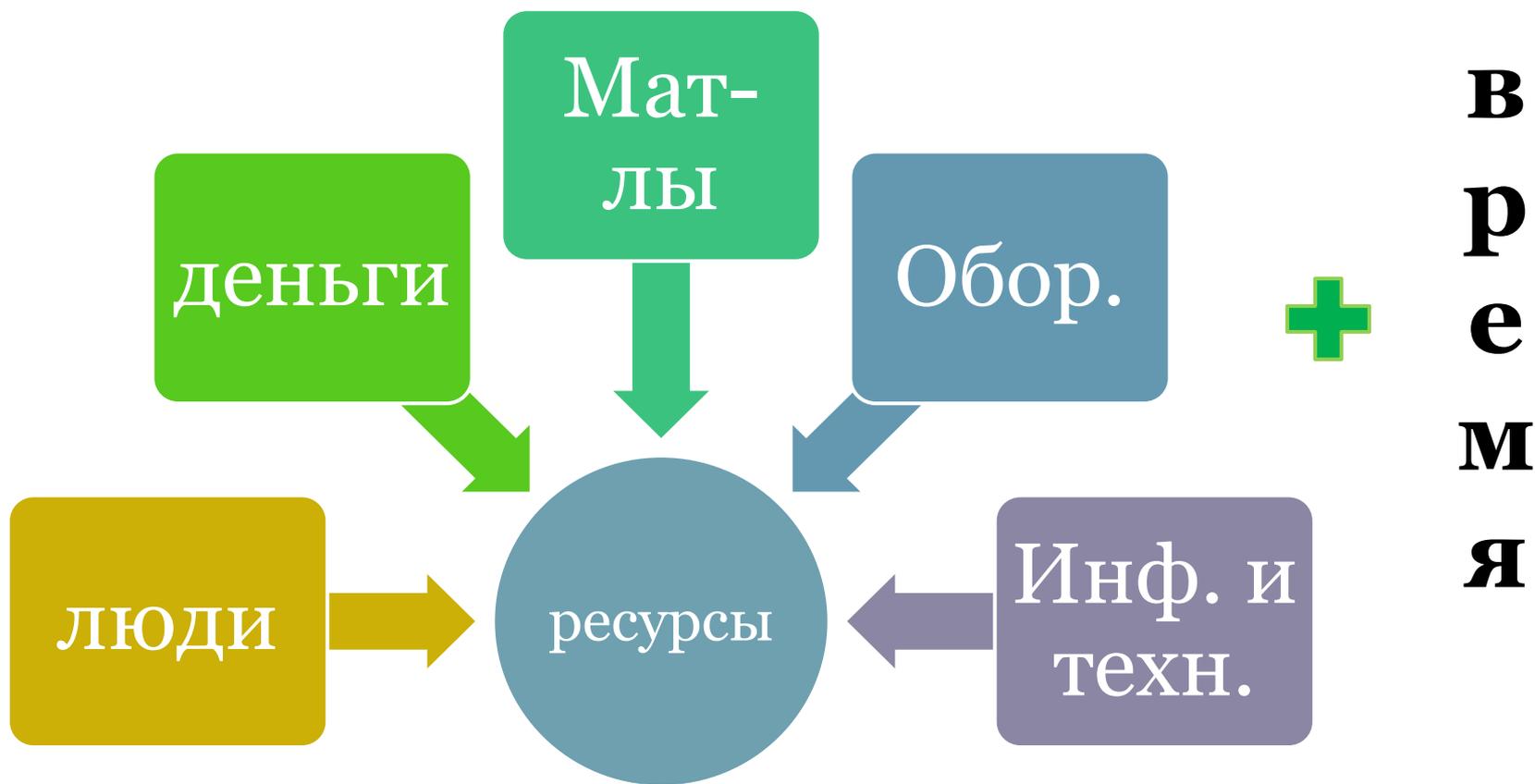
Фредерик
Герцберг,
1923-2000 гг.,
США

- Основная цель: повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов
- Разработка мотивационных теорий

Количественный подход (1950 - наст.вр.)

- Применение методов экономико-математического моделирования
- Оптимальное использование ограниченных ресурсов на основе применения методов мат.моделирования, оптимизации и вычислительной техники
- Развитие ресурсного подхода на базе компьютерных технологий

Ресурсный подход



Эволюция управленческих информационных систем

IC – Inventory Control – управление запасами



MRP – Materials Requirement Planning – планирование потребностей в материалах



MRP II – Manufacture Resource Planning – планирование производственных ресурсов

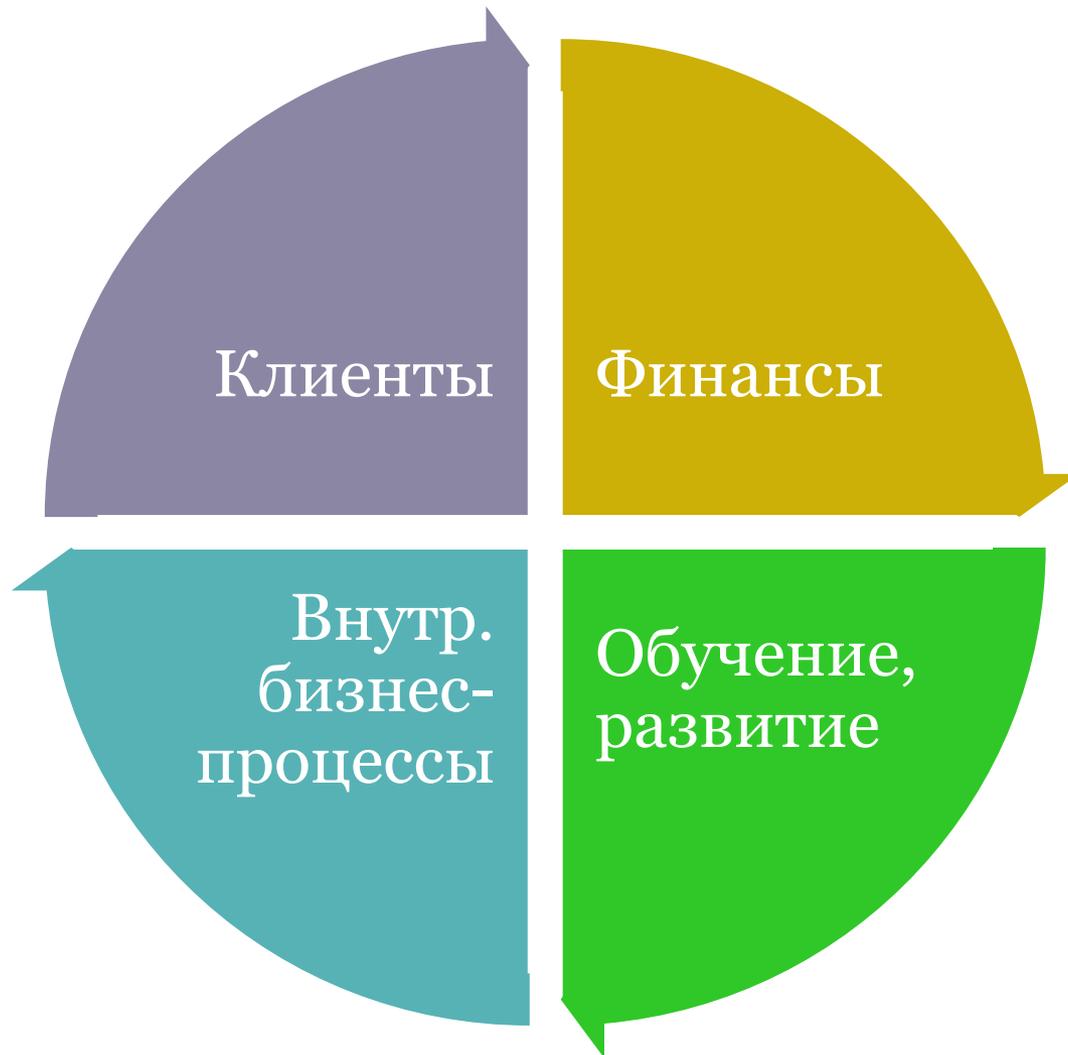


ERP – Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия (в т.ч. CRM)



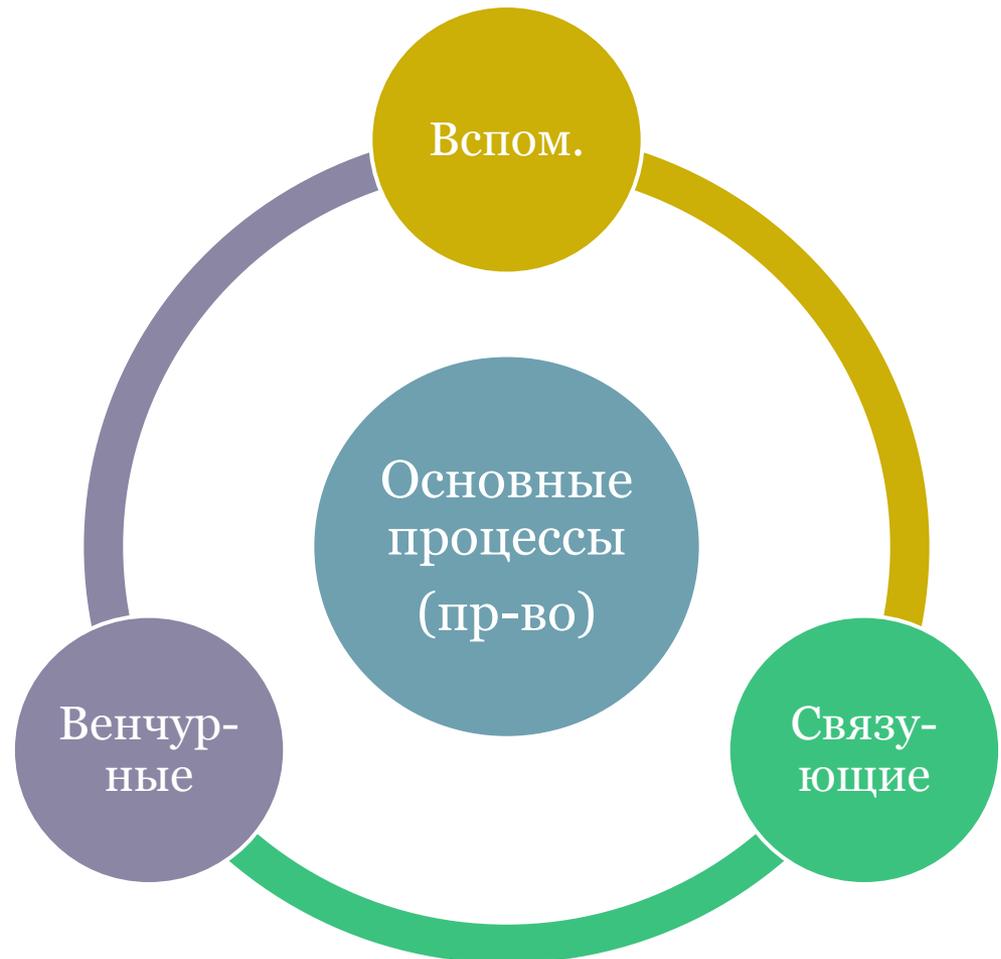
BSC – Balanced Scorecard – система сбалансированных показателей

BSC



Процессный подход

- Изучение управления как непрерывного многоаспектного процесса



Создание цепочки ценности



Бизнес-процесс

- совокупность видов деятельности, потребляющих определенные ресурсы на входе и дающая продукт, ценный для потребителя на выходе



Типы моделирования (инжиниринга) бизнес-процессов

- Прямой инжиниринг
- Обратный инжиниринг
- Реинжиниринг

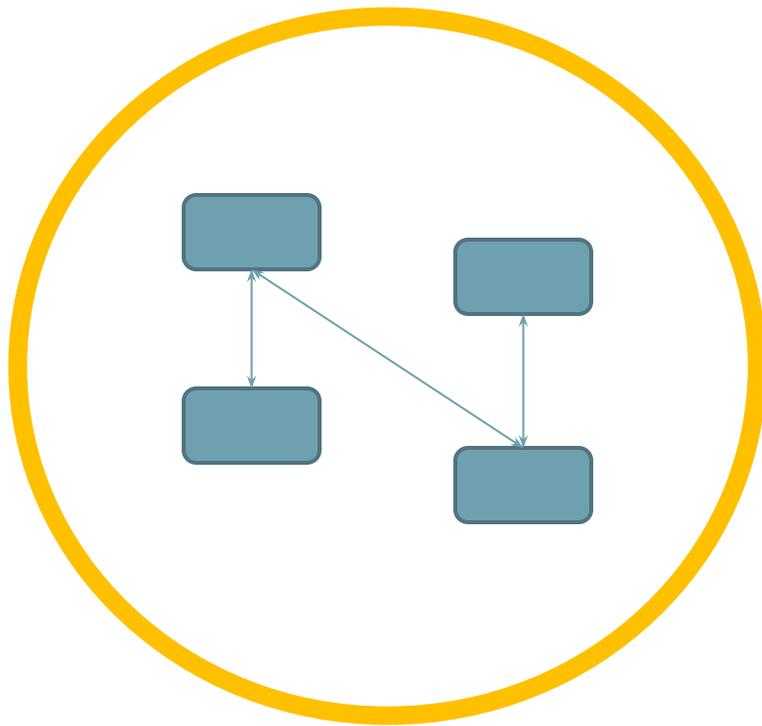


Системный подход

- Организация как система, целостность взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого
- Взаимосвязи, а не линейные цепочки причинно-следственных связей
- Процессы изменений, а не статичные состояния

Караван идет со скоростью самого медленного верблюда (эффективность всей системы определяется эффективностью самой слабой подсистемы)

Закрытые и открытые системы



ОС

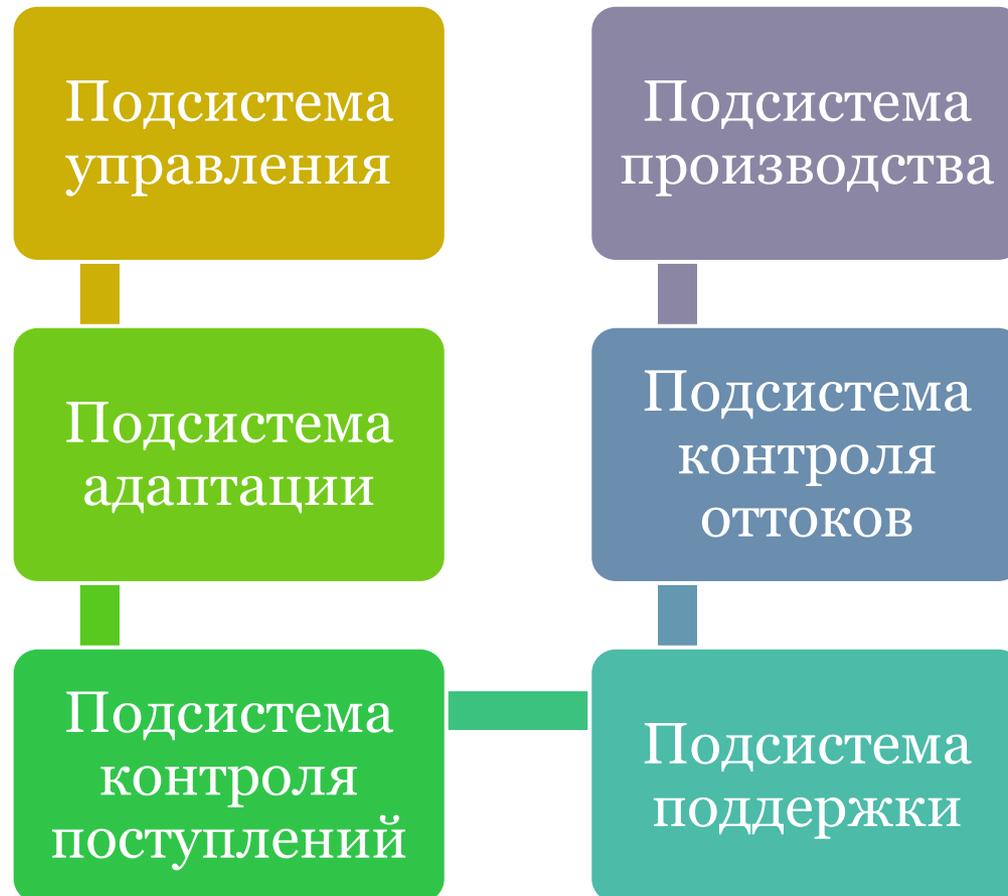


ОС

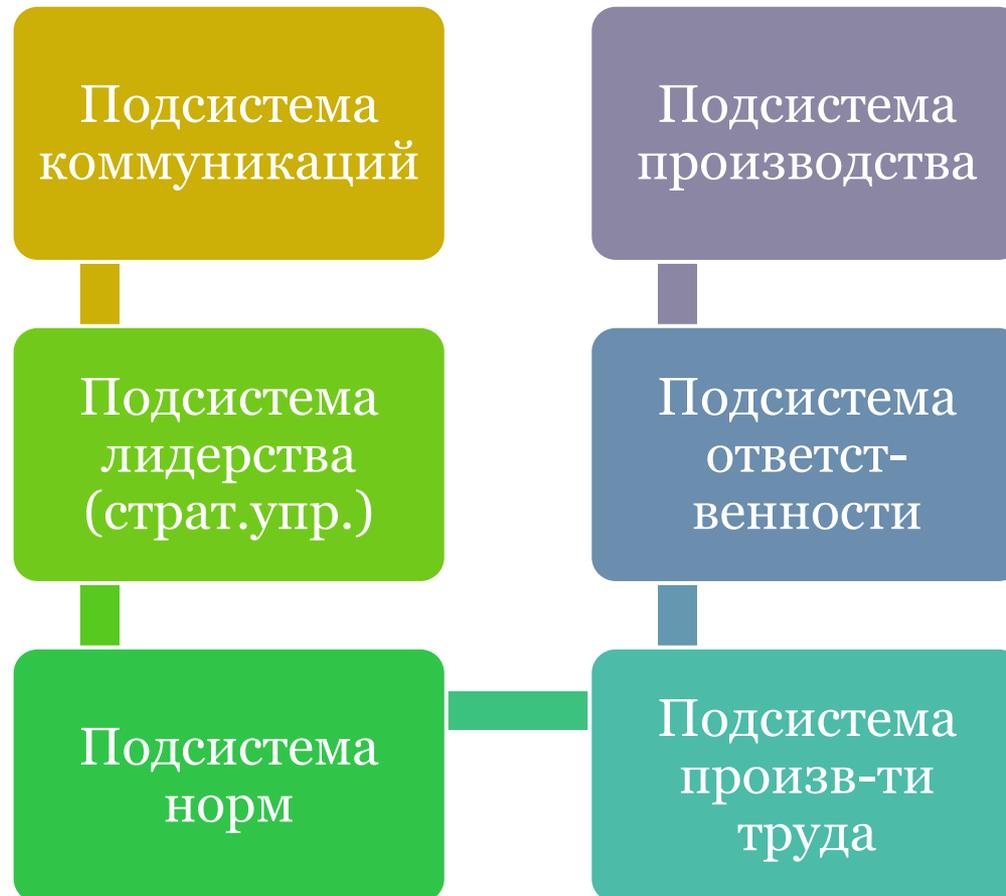
Модель организации как системы



Системная модель организации Джеймса Клоусона (1983 г.)



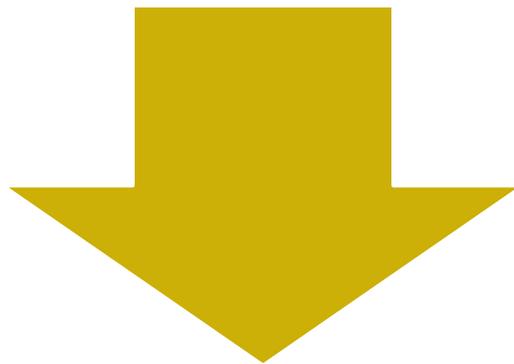
Модель шести подсистем Синди и Билла Адамсов (1999 г.)



Ситуационный подход

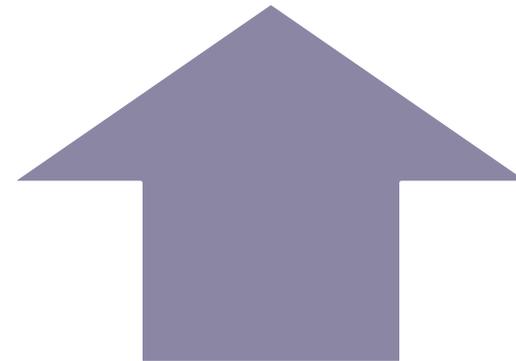
- Управленческие решения определяются ситуацией управления (внешним и внутренним контекстом работы)
- Выбор практических приемов и научных концепций управления связан с конкретными ситуациями, в которых они применяются, и направлен на достижение целей организации наиболее эффективным способом

Синтез двух идей



**Идея
уникальности:**
каждая ситуация
неповторима

**Идея
универсальности:**
существует одно
наилучшее решение для
типовых ситуаций



4 шага ситуационного подхода

Знание средств профессионального управления



Умение рассчитать последствия их применения



Умение определять самые важные факторы



Выбор конкретных приемов с наим. «-» последствиями в конкр. ситуации

Эволюционный подход



**Ларри Э.Грейнер:
Этапы жизненного
пути организации
(1972 г.)**

5 Ключевых параметров прогнозирования развития организации:

1. Возраст организации
2. Размер
3. Этапы эволюции
4. Этапы революции
5. Темпы роста отрасли

5 этапов эволюции



Стадия 5: Сотрудничество



Кризис волокиты



Стадия 4: Координация



Кризис контроля



Стадия 3: Делегирование



Кризис автономии



Стадия 2: Директивное руководство



Кризис лидерства



Стадия 1: Креативность

Теория жизненных циклов организации: Исаак Адизес (1988 г.)

