

Эволюция менеджмента

*Корнеева Е.И., К.и.н., доцент кафедры
«Технологии и организации предприятий
питания»,
РЭУ имени Г.В.Плеханова*

Отличие старой организации и управления ею от современной концепции

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций	Большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, минимальное количество руководителей среднего уровня	Большое количество руководителей, в том числе среднего звена

Отличие старой организации и управления ею от современной концепции

Старая организация	Современная организация
<p>Управленческая деятельность зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой</p>	<p>Четко определены управленческие группы, управленческая деятельность четко воспринимается и отделяется от неуправленческой</p>
<p>Занятие руководящих постов в организации чаще всего происходило по праву рождения или путем захвата силой</p>	<p>Занятие руководящих постов происходит чаще всего на основании компетентности сотрудника с соблюдением законности и порядка</p>

Отличие старой организации и управления ею от современной концепции

Старая организация	Современная организация
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

**Научная школа (школа научного
управления)
(1885-1920 г.г.)**

**Это первым систематизированный
подход в истории управленческой
мысли.**

**Его самая важная черта связана с
поиском наиболее продуктивного
использования человеческих и
материальных ресурсов**

Научная школа (школа научного
управления)
(1885-1920 г.г.)

Особенность - преобладание
механистического понимание
человека, его места в организации
и сущности его деятельности.

Первые исследователи в области
научного управления - Фредерик
Тейлора, Фрэнк и Лилия Гилбрет.

Рациональные методы управления Ф. Тейлора

- **разделение производственных операций на составные элементы;**
- **подход к управлению как к активному фактору производства;**
- **разделение труда непосредственно в сфере управления;**
- **выделение планирования в качестве особой функции управления;**

Рациональные методы управления Ф. Тейлора

- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;
- введение карт-инструкций;
- введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции;
- совершенствование оплаты труда для стимулирования роста выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих.

План продвижения для рабочих Фрэнка и Лиллиан Гилбретов

1. Рабочий сделал свою работу;
2. Рабочий обучил своего последователя;
3. Рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для продвижения к более сложной работе.

После смерти мужа, Лилиан Гилберт продолжила работу, но несколько в новом направлении – исследовании человеческого фактора. В ее работах акцентировалось внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления. Особое внимание она сосредоточила на научном отборе, обучении и распределении служащих

Классическая (административная) школа управления (1920-1950 г.г.)

Основная заслуга данной школы состояла в создании универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом.

Основной вклад в развитие этой школы внес Анри Файоль.

Большинство представителей административной школы управления имели непосредственный опыт в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе

**Классическая (административная) школа
управления
(1920-1950 г.г.)**

**Американским последователем А.
Файоля был инженер-механик
Гаррингтон Эмерсон**

**Эмерсон разработал основные
принципы производительности**

**В 1912 г. вышел главный труд его жизни
– «Двенадцать принципов
производительности».**

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
<p>1. Неотделимость власти от ответственности.</p> <p>2. Разделение труда.</p> <p>3. единство распоряжения, или единоначалие.</p>	<p>1. Исходный пункт управления – отчетливо поставленные цели.</p> <p>2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин.</p>

Основные принципы управления

А. Файоля и Г. Эмерсона

А. Файоль

4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных.

5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».

Г. Эмерсон

3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления.

4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении.

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

А. Файоль	Г. Эмерсон
6. Подчинение индивидуальных интересов общим.	5. Справедливое отношение к персоналу.
7. Справедливое для всех вознаграждение.	6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия.	7. Диспетчеризация по принципу «Лучше диспетчировать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу не диспетчиризуя ее».

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

А. Файоль	Г. Эмерсон
<p>9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей.</p>	<p>8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов.</p>
<p>10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое мест и каждый на своем месте».</p>	<p>9. Нормализация условий труда.</p>

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

А. Файоль	Г. Эмерсон
<p>11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации.</p>	<p>10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их</p>
<p>12. Устойчивость персонала, ибо текучка – следствие плохого управления.</p>	<p>выполнения, регламентировании времени.</p>

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

А. Файоль	Г. Эмерсон
<p>13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия.</p>	<p>11. Письменные стандартные инструкции</p>
<p>14. Корпоративный дух, то есть общность интересов работников и коллективизм в труде.</p>	<p>12. Вознаграждение за производительность</p>

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930 г. по настоящее время)

- Школа человеческих отношений существенно дополнила разработки научной и классической школ менеджмента.
- Наиболее крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений на Западе считаются Фоллет, Мэйо, Маслоу.

Школа человеческих отношений и
поведенческих наук
(1930 г. по настоящее время)

**Суть школы человеческих отношений
составляет управление
межличностными отношениями и
применение психологии и социологии.
В рамках данной школы каждое
предприятие рассматривалось как
определенная социальная система.**

Школа человеческих отношений и
поведенческих наук
(1930 г. по настоящее время)

Сторонники школы человеческих отношений считали технократический подход к организации управления узким и односторонним и заменили ранее использованную концепцию «экономического человека» новой концепцией «социального человека».

Школа человеческих отношений и
поведенческих наук
(1930 г. по настоящее время)

**Научные разработки и
рекомендации школы
человеческих отношений
послужили методологической
основой создания новых разделов
менеджмента — теории лидерства,
конфликтологии, управление
персоналом и др.**

Основное содержание теории человеческих отношений

- развитие у рабочих чувства как индивидуальной, так и коллективной ответственности;
- создание на предприятии атмосферы «подлинной общности интересов»;
- переход от «центрального» авторитета к «фундаментальному» авторитету, т. е. от авторитета должности к авторитету знаний и профессионализма.

Количественная школа (1950 г. по настоящее время)

Эта школа в менеджменте связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

Количественная школа (1950 г. по настоящее время)

Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

Количественная школа (1950 г. по настоящее время)

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым.

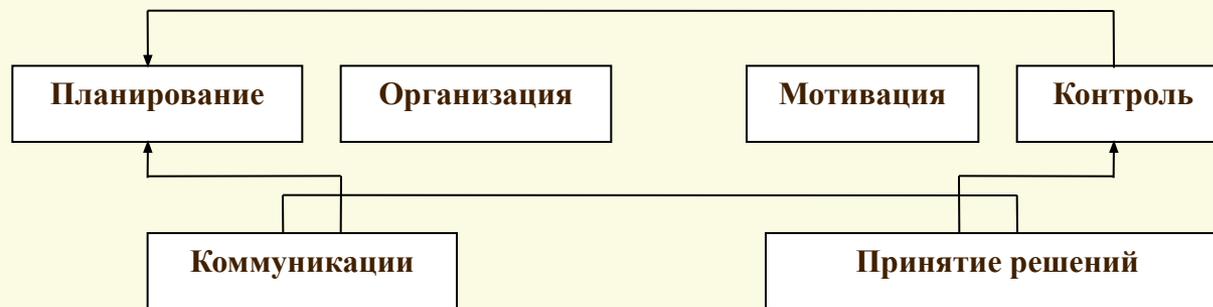
Академик Л.В. Канторович первый в мире (1939 г.) разработал общие принципы линейного программирования.

Основоположником современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В.С. Немчинов (разработка статистических методов управления экономикой)

Процессный подход в менеджменте

- **Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции.**
- **Известны различные классификации функций. Основные из них включают: планирование, организацию, коммуникации, принятие решений, мотивацию, контроль**

Взаимосвязь функций управления в процессном подходе



Функции менеджмента:

планирование

Планирование дает ответы на следующие вопросы:

- **каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах;**
- **каковы должны быть цели организации? С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации;**
- **как организация может достичь целей? В этом случае нужно решить, что делать персоналу для достижения целей.**

Функции менеджмента: организация

Организация — это создание структуры.

Структурировать необходимо множество элементов — работу, конкретные задания всему предприятию и отдельным работникам.

Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным людям полномочия или права использовать ресурсы организации. В конечном итоге создается структура предприятия в целом.

Функции менеджмента:

МОТИВАЦИЯ

Мотивация заключается в том, чтобы стимулировать членов организации выполнять работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом.

До середины XX в. считалось, что мотивирование — это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия.

Ныне известно, что мотивация — создание внутреннего побуждения к действиям, — является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворения потребности с помощью хорошей работы.

Функции менеджмента:

КОНТРОЛЬ

Контроль — это процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей.

Функции менеджмента:

КОНТРОЛЬ

Известно три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов в процессе планирования, или это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период;
- измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период;
- сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

Связующие процессы

Связующие процессы — это процесс принятия решений и коммуникация, т. е. обмен информацией, который необходим для всех функций управления.

Связующие процессы.

Принятие решений

Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей.

Выбор одной из альтернатив — это и есть решение.

Принятие решения — выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

Связующие процессы.

Коммуникации

- **Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться.**
- **Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их выполнять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут хорошо работать.**

Системный подход в менеджменте

Системный подход в менеджменте раскрывает и конкретизирует принцип системности.

Основоположником современного системного подхода на Западе считается Л. Берталанфи, разработавший общую теорию систем (1968 г.).

Однако задолго до Л. Берталанфи, а именно в начале XX века российский ученый А.А. Богданов в разработанной им всеобщей организационной науке сформулировал основные принципы и законы, по которым протекают процессы организации в природе и обществе.

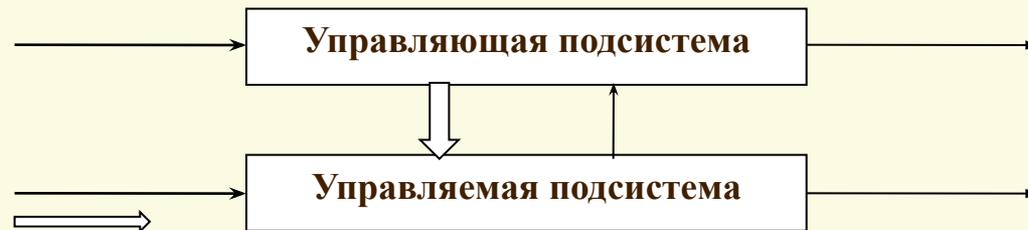
Системный подход в менеджменте

- Системная концепция — подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой.
- Центральное место в системном подходе занимает понятие системы.
- Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системный подход в менеджменте

- Система может быть открытой или закрытой.
- Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример закрытой системы — часы.
- Открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы — это объекты обмена с внешней средой через границы системы. Такая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне, для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде.

Системный подход в менеджменте



Прямые связи в системе управления

Обратные связи в системе управления

Воздействие внешней среды на систему управления

Воздействие системы управления на внешнюю среду

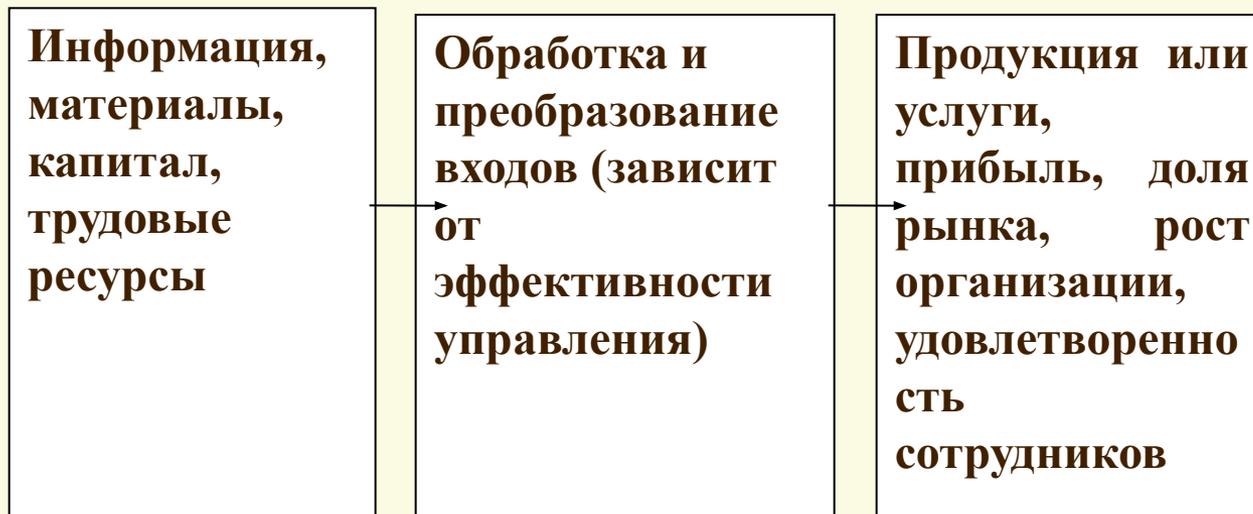
Системный подход в менеджменте

В организациях выделяют пять основных частей: структуры, задачи, технологии, люди и цели.

В условиях рыночной экономики фирмы и управление ими представляют собой открытые системы.

Модель организации как открытой системы

Входы Преобразования Выходы



Ситуационный подход в менеджменте

Ситуационный подход в менеджменте состоит в том, чтобы увязывать приемы управления и решения с конкретной ситуацией.

Для этого ситуации изучаются, систематизируются и для каждой из них вырабатываются свои рекомендации.

Ситуационный подход в менеджменте

Центральное место в ситуационном подходе является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Ситуационный подход в менеджменте

Ситуационный подход нацелен на связь конкретных приемов и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Такой подход основывается на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. При его реализации необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации, как они влияют на эффективность организации.

Развитие теории управления в России

В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода:

- 1. двадцатые годы,**
- 2. тридцатые – пятидесятые,**
- 3. шестидесятые – семидесятые**
- 4. восьмидесятые.**

Развитие теории управления в России

- Самым плодотворным был первый период, когда еще допускалась определенная самостоятельность исследований и свобода творчества.
- В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.

Развитие теории управления в России

Среди представителей первого этапа можно назвать А.А. Богданова (Малиновского) (1873-1920) с концепцией организационного управления, О.Е. Ерманского (1866-1941) с концепцией «физиологического оптимума», А.К. Гастева (1882-1941) с концепцией узкой базы, Е.Ф. Розмировича (1886-1953) с «производственной трактовкой» управленческих процессов.

Все это представители организационно-технической концепции, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий.

Развитие теории управления в России

- Во второй период развития управленческой мысли в России каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и его отраслями, поэтому большинство идей управленцев двадцатых годов оказались забыты на долгие годы, кроме незначительной части, которая связана с организацией производственных процессов.
- В течение второго этапа в управлении утвердился отраслевой и народнохозяйственный подход.

Развитие теории управления в России

Третий период был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение технико-кибернетическое направление в управленческой теории и практике.

В этот период стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления предприятием, автоматизированные системы управления производством) и шире применяться экономические методы управления. На этом этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем.

Развитие теории управления в России

Четвертый период начался с 80-х годов и продолжается в настоящее время и заключается в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.