

# История развития менеджмента

Первую управленческую революцию относят ко времени 4 – 5 тысяч лет до нашей эры. В это время стали формироваться рабовладельческие в Шумере, Египте, Аккаде. Священники стали превращаться в касту религиозных функционеров – менеджеров, которые проповедовали, что богу можно отдать не жизнь, а скот, деньги, изделия. К этому времени относят и появление письменности.

# История развития менеджмента

Вторую управленческую революцию относят ко времени 2 тыс. лет до нашей эры.

Вавилонский правитель Хаммураппи для управления обширными владениями издал свод законов. 285 законов управляли различными сферами жизни общества. Он же создал систему администрирования, и новое представление стиля правителя – заботливый опекун, защитник народа. К этому времени относятся и появление методов мотивации.

# История развития менеджмента

В 605 – 568 г. До нашей эры произошла третья управленческая революция. Вавилонский царь Навуходоносор стал внедрять разработку и управление сложными проектами, например, строительство вавилонской башни. Он же является автором первой системы производственного контроля – внедрение цветных ярлыков для поступающей на текстильные фабрики пряжи.

# История развития менеджмента

Четвертая управленческая революция произошла в конце девятнадцатого - начале двадцатого веков. Индустриализация и рост размеров производств потребовали привлечения значительного числа исполнителей, специализирующихся в области управления от огромных фабрик до конкретных производств. К этому же времени относят проблему разделения владения организацией и управления ею, что потребовало появления исполнителей, специализирующихся на управлении. Работы Тейлора, Джилбертов, Эмерсона, Гантта стали такими базовыми учебниками и ответом на требование времени.

# История развития менеджмента

- Пятая (тихая) управленческая революция произошла после второй мировой войны. Рост производительности труда, в следствие концентрации научного и производственного потенциалов, появление избыточной массы товара на рынке, привели к тому, что рынок из рынка «производителя» стал рынком «потребителя». В это же время быстро растет число предпринимательских структур (появление малого бизнеса), усложняются связи между предприятиями. Потребитель стал выбирать и к его потребностям и запросам производитель должен был приспосабливаться. В результате, жизнеспособность бизнеса стала определяться не массовость производства, а гибкостью, динамичностью и адаптивностью к изменениям внешней среды.

# Аксиомы управления

1. Управление это искусство потому, что организации это сложные системы и принятие решений по способам их развития, повышения эффективности, требуют учета огромного числа факторов, зачастую не поддающихся измерению. Т.о. принятие решений базируется не только на знаниях, но и опыте, интуиции, ощущениях. А так как высоким искусством обладают не многие, то до сих пор доля успешного внедрения стратегий менее 30%.

# Аксиомы управления

2. Управление это наука, так как она имеет свой предмет изучения (деятельность по управлению), свои проблемы, подходы к их решению. Изучение происходит и теоретически и на практике, поэтому (и учитывая 1 аксиому) хороший руководитель, как правило, человек в возрасте (Японские предприятия).

# Аксиомы управления

3. Управление это функция, так как реализуется через выполнение ряда действий. А. Файоль (1841 -1925 гг.), разделил всю деятельность на пять составляющих частей: планирование, организовывание, распоряжение, координация, контроль.



# Аксиомы управления

4. Управление это процесс, так как все управленческие действия выполняются в определенной последовательности и взаимоувязаны между собой. Задачей этого процесса является принятие решений по организации действий для достижения целей организации. В соответствии с процессами формируется структура организации, в которой наряду с производственными звеньями формируются и звенья, обеспечивающие координацию и взаимоувязку производственных звеньев (функциональные звенья).

# Аксиомы управления

5. Управление это люди, так как выполняется *людьми* и направлено на *людей*.

# Принципы управления, сложившиеся к 20-м годам XX столетия

№	Принцип	Содержание принципа
1	Разделение труда	Специализация работ и закрепление их за отдельными исполнителями для повышения эффективности труда
2	Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему и установление ответственности за выполнение
3	Дисциплина	Выполнение условий соглашения между работником и руководством, применение санкций к нарушителям
4	Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником

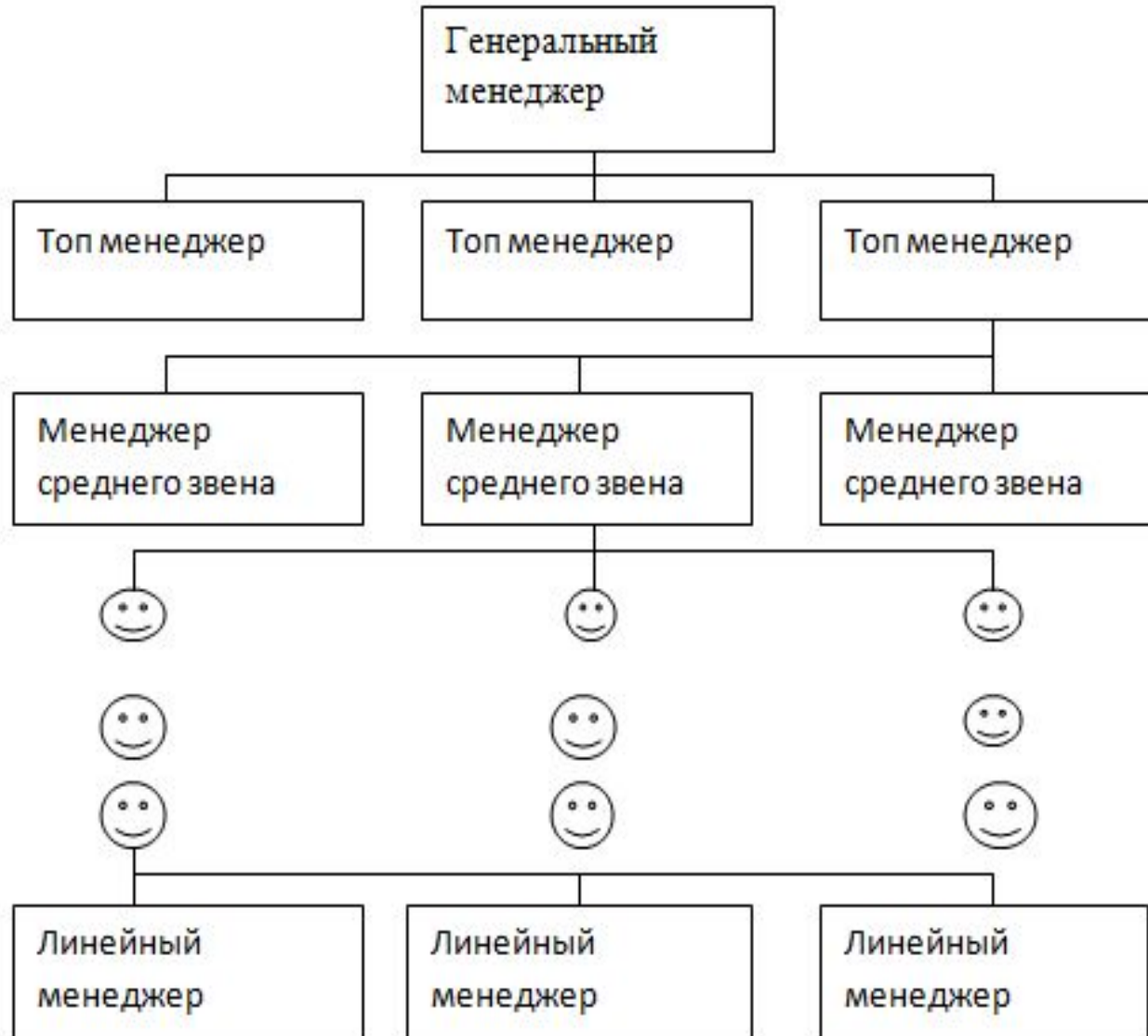
# Принципы управления, сложившиеся к 20-м годам XX столетия

№	Принцип	Содержание принципа
5	Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
6	Подчиненность личных интересов	Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами работников
7	Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
8	Централизация	Достижение наилучших результатов при правильном соотношении централизации и децентрализации
9	Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии выполняется как непрерывная цепь команд (цепь начальников)

# Принципы управления, сложившиеся к 20-м годам XX столетия

№	Принцип	Содержание принципа
10	Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
11	Справедливость	Справедливое проведение в жизнь всех правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
12	Стабильность	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»)

# Линейно-функциональная структура



# Сравнение парадигм 20-х и 90-х годов

Старая парадигма	Новая парадигма
Предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	Предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
Рост масштабов производства продукции и услуг это главный фактор успеха и конкурентоспособности	Ориентация не на объем выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей.
Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда – главная задача менеджмента	Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающей адаптацию к изменению условий существования
Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда.	Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала
Система управления построена на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, Стандартах и правилах	Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и

# Новые принципы управления (90-е годы)

№	Содержание принципа	Пример
1	Лояльность к работающим и работающих к организации (индивид. график)	Индивидуальные графики
2	Ответственность – обязательное условие успешного управления	Безответственный человек изживается из организации (коллективные формы труда)
3	Коммуникации, принизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх, и по горизонтали	Матричные структуры, клиника в Бразилии
4	Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих	ЗМ



# Новые принципы управления (90-е годы)

№	Содержание принципа	Пример
5	Долевое участие каждого работающего в общих результатах	Народное предприятие Хюндай
6	Своевременная реакция на изменение во внешней среде	Ford, 3M
7	Использование методов работы с людьми, направленных на создание удовлетворенности от работы	М. Кеу, сборка двигателей автомоб.
8	Непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие согласованности и целостности	IBM (нов рук сбыта), TOYOTA (5 почему)
9	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями, руководителями (коммуникации)	Ермоленко, Ли Яккока

# Новые принципы управления (90-е годы)

№	Содержание принципа	Пример
10.	Этика бизнеса	Договор на спичечном коробке
11	Честное отношение и доверие к людям	Карты (анекдот)
12	Использование в работе фундаментальных основ менеджмента	Обязательная переподготовка и повышение квалификации
13	Четкое представление о месте и роли организации в будущем	Участие в разработке стратегии
14	Качество личной работы и постоянное самосовершенствование	Обязательное чтение 2 книг в квартал, система качества GE

# Итоги научного осмысления

1. Теория человеческих отношений. Хотторнские эксперименты Мэйо.
2. Теории мотивации. Маслоу.
3. Теория конкуренции. М. Портер
4. Ситуационный подход.
5. Понимание организации как живого организма. Теория выживания. Теория жизненного цикла.
6. Понимание организации как непрерывно обучающейся системы.
7. Постоянство изменений (преобразований). Инновационный менеджмент.

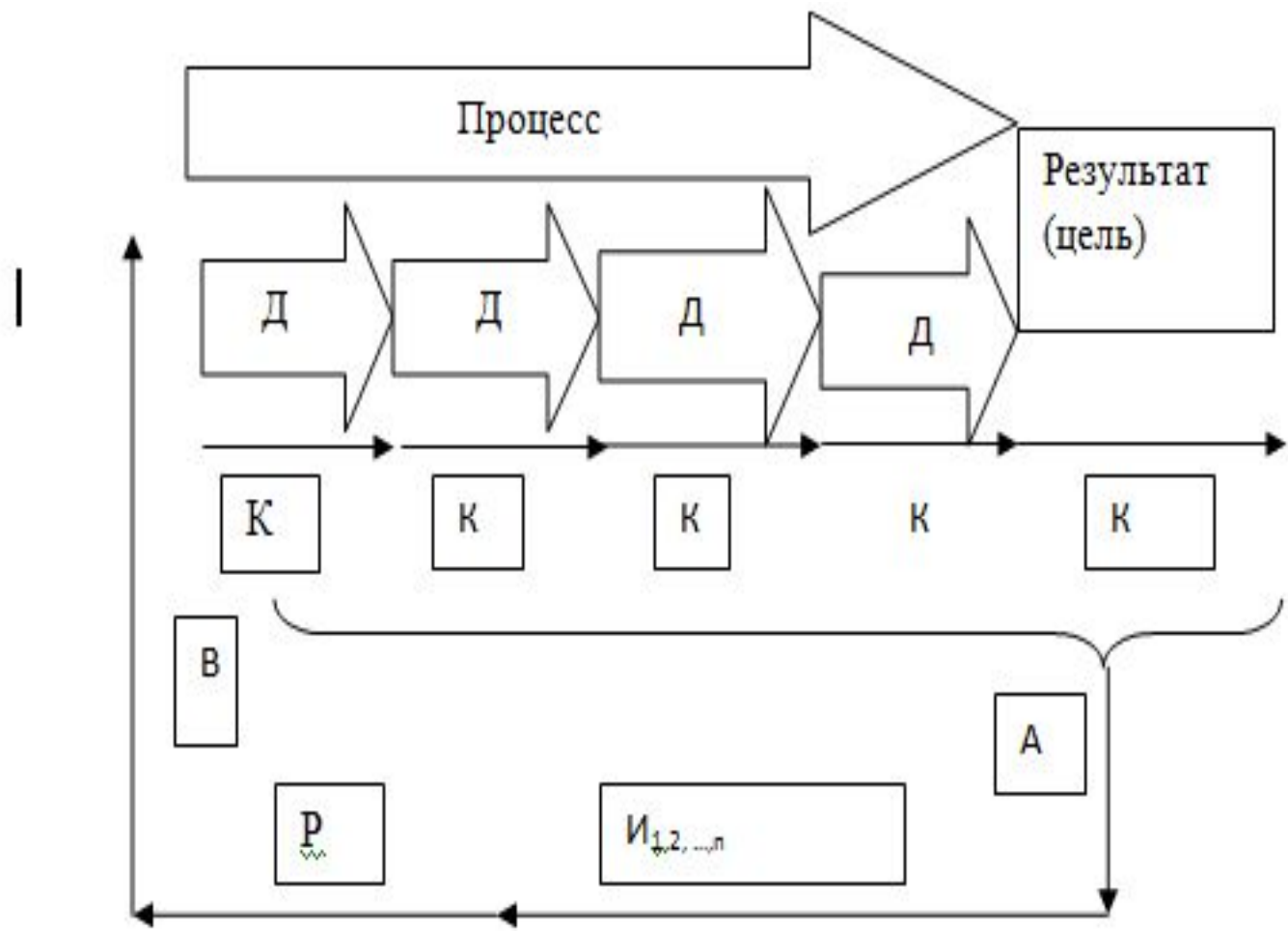
# Направления развития менеджмента

1. Развитие приемов, методов и навыков управления в условиях быстро меняющейся ситуации на рынке.
2. Управление производством, организация работ в условиях роста плотности потока изобретений, создания новых продуктов, товаров технологий
3. Развитие экономики основанной на знаниях.
4. Инновационный характер самого менеджмента
5. Бенчмаркинг – поиск новых идей для производства, технологий в других отраслях деятельности.

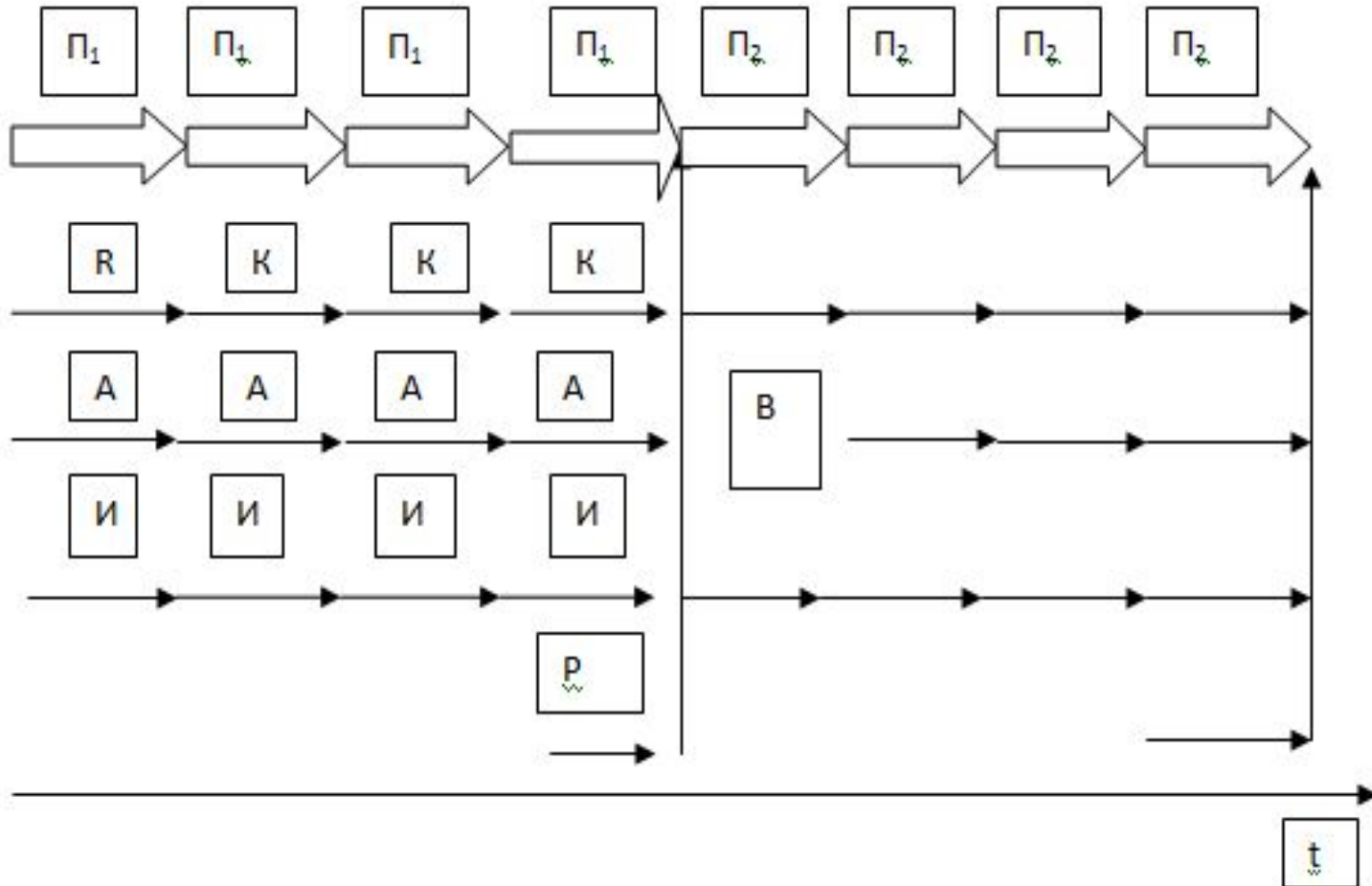
# Направления развития менеджмента

- 6. Внедрение информационных технологий и средств коммуникаций
- 7. Сетевой многоуровневый менеджмент-маркетинг
- 8. Появление специальных видов менеджмента – муниципальный
- 9. Представление организации как совокупности бизнес-процессов и управление ими как потоками
- 10. Внедрение искусственного интеллекта в практику управления

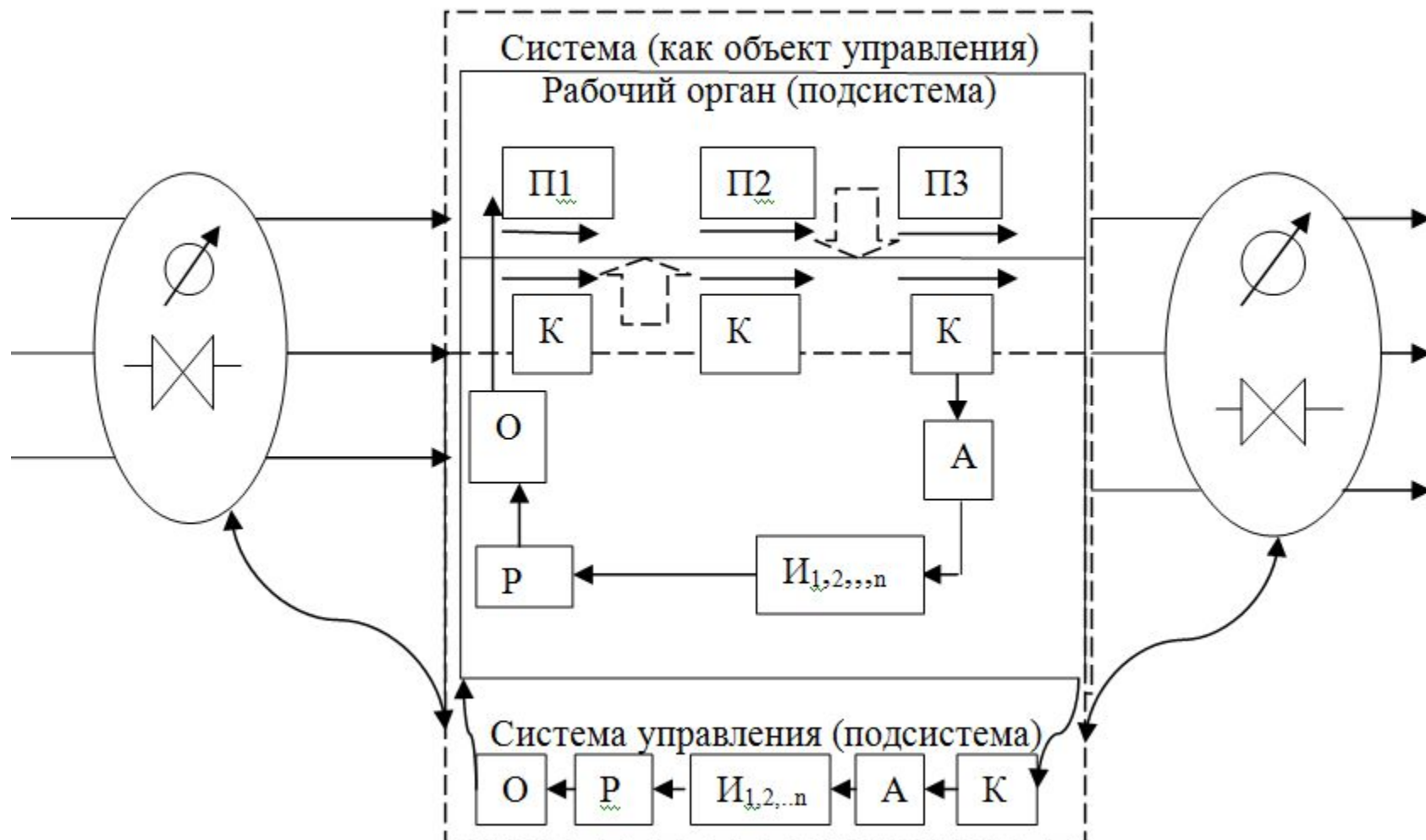
# Управление процессом как цикл



# Управление процессом развернутое во времени



# Управление организацией





# Критерии группировки организаций

На основании критерия формализации выделяются:

- формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи, регистрацию (в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные органы);

- неформальные организации – организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур, чаще всего не зарегистрированные (социальные группы объединяющиеся на основе дружбы, любви, общих интересов (группа проектировщиков моста через Берингов пролив)).

# Критерии группировки организаций

По критерию формы собственности различают организации:

- частные;
- государственные;
- муниципальные;
- иные (например, объединенные государственные и частные партнерства).

По отношению к прибыли организации подразделяются на:

- коммерческие, обеспечивающие свое развитие за счет прибыли и объявляющие её как основную цель деятельности;
- некоммерческие, не стремящиеся к получению прибыли.

# Критерии группировки организаций

Гражданским кодексом России предусмотрены следующие организационно-правовые формы.

**Полное товарищество.**

**Товарищество на вере.**

**Общество с ограниченной ответственностью.**

**Общество с дополнительной ответственностью.**

**Акционерное общество.**

# Критерии группировки организаций

По масштабам своей деятельности (размерам) организации относятся к крупным, средним и малым. Такое деление осуществляется на основании четких, легко доступных для анализа параметров: численности занятых; объема продаж; размера уставного капитала; участия в капитале предприятия иных организаций. В связи с тем, что ни один из перечисленных параметров не дает веских оснований для отнесения организации к той или иной группе, применяется комбинация критериев. В Германии такой комбинацией является: численность занятых (работающих); годовой оборот; валюта баланса. В Российской Федерации к таким параметрам относят: долю государственной или муниципальной собственности, фондов и других юридических лиц; вид деятельности (промышленность, строительство, сельское хозяйство; оптовая торговля; розничная торговля).

# Критерии группировки организаций

Организации могут также классифицироваться по той отрасли, к которой они относятся: металлургия, машиностроение, строительство и т.д. Принадлежность к той или иной отрасли определяется либо выпускаемой продукцией, либо используемыми технологическими процессами. Иногда отраслевая принадлежность определяется достаточно легко: самолеты – авиастроение; станки – машиностроение; переработка нефти и газа – нефтехимическая промышленность. Однако для некоторых организаций такой способ не подходит: Хюндай, ДЭУ, General Electric.

# Объекты управления организации

№	Подсистемы – объекты управления	Примечание	Пример
1	Название, местонахождение	Изначально устанавливается при регистрации	IBM, Zippos Golg Star -> LG Формула 1 -> Формула Удачи
2	Предназначение	Продукция, услуги, сфера ключевой компетенции	Boeing – интегрированные комплексные системы Полароид
3	Отраслевая принадлежность	Определяется продуктом или используемым процессом, а если многопрофильная, выделяется главная отрасль	GE

# Объекты управления организации

№	Подсистемы – объекты управления	Примечание	Пример
4	Правовая форма	Устанавливается в соответствии с Гражданским кодексом РФ	АО - ООО
5	Историческая справка	Основные этапы в развитии организации, определившие её современное состояние. Основные успехи и достижения.	Стори-тейлинг. Подтверждение того, что смогли, а значит и сможем
6	Продукт, продуктовый портфель, бизнес-модель	То что выпускаем и предлагаем рынку	

# Объекты управления организации

№	Подсистемы – объекты управления	Примечание	Пример
7	Структура организации	Управляемая и управляющие подсистемы	Следует за продуктовой
8	Процессы	Производственные, технологические, обеспечения информацией	Управление процессами, процессный подход
9	Структура управления	Сложность, уровень централизации/децентрализации, управляемость, квалификация, возрастная	Следует за структурой и динамикой рынка, объемом выпуска



# Объекты управления организации

№	Подсистемы – объекты управления	Примечание	Пример
10	Ресурсы	Человеческие, материальные, денежные, информационные, временные	к/ф Стажер
11	Организационная культура	Ценности разделяемые членами организации	
12	Ключевые факторы внешней среды	Покупатели, поставщики, конкуренты, государство	Понимание границ организации и их расширения
13	Руководство организацией	Иерархия (разделение полномочий и ответственности), стиль руководства	

# Характеристика объектов управления организации

## Отраслевая принадлежность.

Понимание того в какой отрасли работает компания позволяет определиться с длительностью циклов: проектирования отладки, запуска в производство новой продукции (ТОУОТА показала, что она это может делать за один год). Отрасль определяет и особенности рыночного поведения компаний, уровень конкуренции, правила входа, барьеры входа и выхода и т.п.

# Характеристика объектов управления организации

## Правовая форма.

Казалось бы, она определяется в соответствии с Кодексом на момент создания. А можно ли изменить правовую форму и зачем это делать? Перерегистрировав общество с ограниченной ответственностью в акционерное общество можно привлекать денежные средства путем эмиссии акций. Отказавшись от акционерного общества, можно не проводить собрания и не учитывать мнение дольщиков с малыми вкладами

# Характеристика объектов управления организации

## Историческая справка.

Её создание и ведение требует значительных средств. С одной стороны, она показывает какие проблемы и как были решены, каким образом принято решать проблемы в организации. С другой стороны она доказывает, что организация, ее сотрудники могут решать сложные и даже очень сложные задачи.

# Характеристика объектов управления организации

Продукт, технология, бизнес-модель.

Одни из важнейших объектов управления. Создание конкурентного продукта или технологии это одна из важнейших задач стратегического управления. Путем сопоставления своего продукта/технологии с продуктом/технологией конкурентов, выполнения всех видов стратегического анализа работники организации создают видение нового продукта/технологии. Это не только видение продукта/услуги и технологии их изготовления/предоставления, это достоверное, наглядное, простое и доступное для понимания описание принципов и концепций развития фирмы. Тойота – постоянное совершенствование путем использования творческого потенциала работающих.

# Характеристика объектов управления организации

## Структура организации.

Можно сказать, что её изменения следуют за изменением объема производства, продукта, технологии, пониманием бизнеса, динамикой рынка. Увеличение объемов производства требует специализации участков, цехов и даже производств (пример в массовом производстве цех может быть сформирован даже для производства одной детали.. Новый продукт/технология требуют развития новых производств, а это новые подразделения, цехи, участки (пример ММК – производство листовой стали для кузова автомобилей – станы 3000 и 5000).

# Характеристика объектов управления организации

## Структура организации

Новая технология производства так же приводит к появлению новых (иных) цехов, производств (пример – обработка кузова автомобиля антикоррозионными покрытиями, антикоррозионное покрытие труб). Иная бизнес модель требует вообще иного отношения к формированию структуры организации (пример – ЗМ, в которой производство нового удачного продукта может пройти этапы от участка до нового отдельного предприятия). Замечено, что организации используют линейно-функциональную структуру в случае медленно меняющихся рынков. Для рынков с высокой динамикой и конкуренцией используются дивизиональные, матричные, проектные и гибридные структуры.

# Характеристика объектов управления организации

## Процессы.

Если говорить о производственных процессах, то они определяются с одной стороны продуктом/ услугой (обработка кузова автомобиля), но с другой стороны объемом производства. Единичное производство допускает использование одних технологий, массовое требует других (большие объемы требуют высокопроизводительных технологий- шаровая опора). Еще одним параметром является требуемый уровень качества. Прочие процессы определяются уровнем менеджмента, используемыми информационными технологиями (селекторные совещания, видеоконференции).



# Характеристика объектов управления организации

## Структура управления.

Структура управления достаточно жестко следует за структурой предприятия. Дело в том, что организация нового подразделения требует и назначения нового руководителя (пример – создание фирмой TOYOTA нового направления LEXUS потребовало нового директора направления и т.п.).

# Характеристика объектов управления организации

## Ресурсы.

Лучшие человеческие ресурсы закрепляются, как правило, за самыми важными и сложными для организации продуктами, задачами (пример - П. Друкер рекомендовал закреплять лучших специалистов за продуктами – звездами). Важнейшие и сложнейшие задачи могут требовать всех денежных ресурсов (пример Boeing-777, многолезвенная система Жилетт). Новые задачи требуют и иного информационного обеспечения (пример – проектирование и производства гибридного автомобиля TOYOTA велось в едином пакете программ, объединявшем работу конструкторов, технологов и производственников). Для планирования использования своего времени каждый руководитель использует закон Паретто, а некоторые организации требуют обязательного использования Ms Outlook

# Характеристика объектов управления организации

## Организационная культура.

Общие, единые для всех ценности формируются, с одной стороны отцами основателями, а затем выкристаллизовываются в ходе рыночной конкуренции: работа в группах, постоянное совершенствование, нацеленность на обеспечение превосходства (конкурентоспособности), постоянный поиск и внедрение новшеств, правила поиска причин случившегося, дресскод.

# Характеристика объектов управления организации

Ключевые факторы внешней среды.

К ключевым факторам обычно относят: поставщиков, потребителей, конкурентов и государство. На поставщиков можно влиять тем, что вы будете работать с ними, если они будут придерживаться ваших подходов к управлению и планированию производства (ТОУОТА), а покупателей привлекать соответствием продукции их требованиям и мечтам, вовлечением в процесс проектирования новой продукции. На конкурентов влияние может оказываться и через новую продукцию, новые технологии, новые управленческие технологии. Влиять на государство можно путем создания лобби в законотворческих образованиях

# Характеристика объектов управления организации

Руководство организацией.

Определяется целями и задачами, стоящими перед организацией, уровнем конкуренции, и, конечно же, работающими в организации людьми. Средствами, позволяющими выделить в организации хороших руководителей и организаторов, являются: повышения квалификации; стажировки; временная замена; ротации; создание кадрового резерва; кружки качества TOYOTA