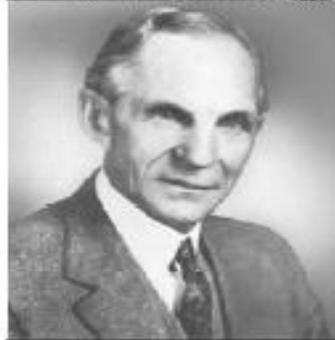


# **МЕНЕДЖМЕНТ В ИКТ**

## **Тема 2. Теория управления и ее эволюция**





## **Эволюция систем управления**

**Школы управления (1900-1950)**

**Менеджмент, ориентированный на рынок (1950-1980)**

**Ценностно-ориентированный менеджмент (1980-2000)**

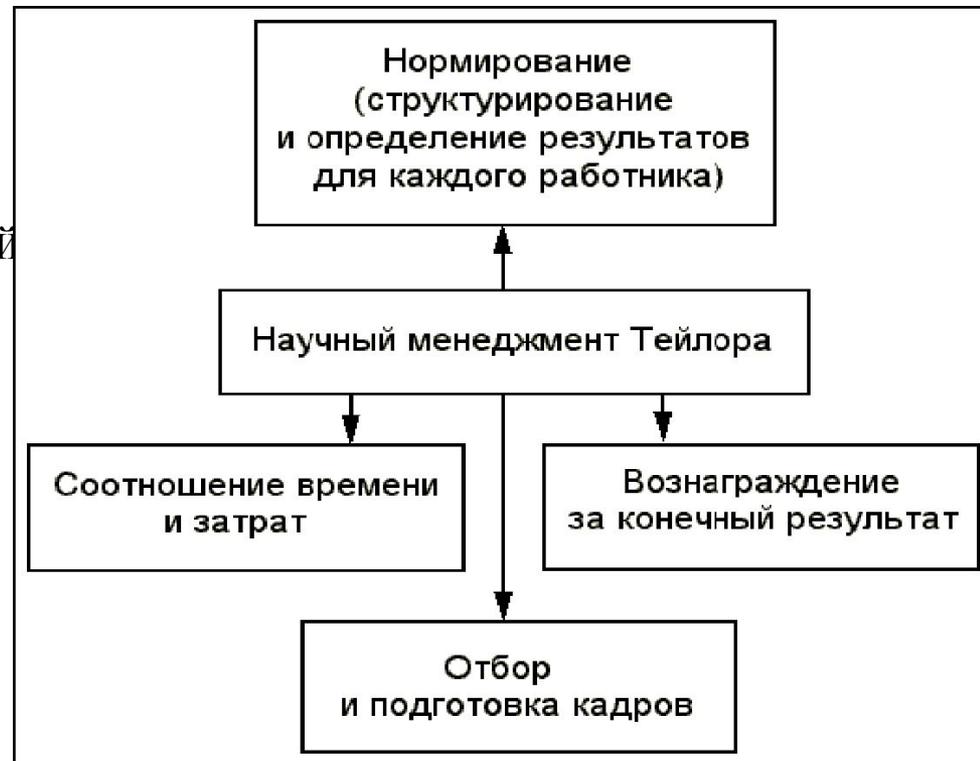
**Современные проблемы менеджмента (2000-2008)**

## Научная организация труда



**ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ ТЕЙЛОР**  
(1856-1915)

- Причины «работы с прохладцей»
- Принципы научного управления



# ***Школа научного управления Ф.У.Тейлор***

Во-первых, – выяснение (администрацией, а не рабочими) научных основ [организации конкретного трудового процесса], с установлением строгих правил для каждого движения каждого отдельного рабочего, а также с усовершенствованием и стандартизацией всех орудий и условий труда;

# *Школа научного управления*

Во-вторых, – тщательный отбор и последующая тренировка [работников], с целью сделать из них первоклассных рабочих, и увольнение всех тех из них, которые отказываются или обнаруживают свою неспособность применять наилучшие методы;

# ***Школа научного управления***

В-третьих, – взаимное сближение первоклассного <рабочего> и науки о его работе – путем постоянной помощи и внимания, оказываемых ему администрацией предприятия, и путем выплаты каждому рабочему значительной ежедневной прибавки за ускоренную работу и за точное выполнение возложенных на него заданий;

## ***Школа научного управления***

В-четвертых, – почти равномерное распределение работы и ответственности между рабочими и администрацией. В течении всего рабочего дня администрация должна работать рука об руку с рабочими, помогая, поощряя и устраняя препятствия для их работы, – тогда как в прежнее время она стояла совсем в стороне, оказывая рабочим лишь очень небольшую помощь и возлагая на них почти целиком всю ответственность в отношении методов, орудий, скорости работы и обеспечения гармонического сотрудничества.

# Административное управление



**АНРИ ФАЙОЛЬ**  
(1841-1925)



***Административная или  
классическая школа управления  
Анри Файоль***

1. Разделение труда.
2. Власть - ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства  
(единоначалие).
5. Единство руководства (направления).
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.

***Административная или  
классическая школа управления  
Анри Файоль***

8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

## Бюрократия



**МАКС ВЕБЕР**  
(1864-1920)

- **Функциональная  
ответственность**
- **Иерархия команд**
- **Обезличенные отношения**
- **Техническая  
компетентность**

# ***Административная или классическая школа управления Макс Вебер***

- Вся деятельность организации расчленяется на простейшие операции, выполнение которых поручается специалистам, полностью отвечающим за выполнение своих обязанностей и формально закрепляется за отдельными ее звеньями.

# ***Административная или классическая школа управления Макс Вебер***

- Каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации. В построении организации должен четко проявляться принцип иерархии.

***Административная или  
классическая школа управления  
Макс Вебер***

- Деятельность организации регулируется "последовательной системой абстрактных правил" и состоит в применении этих правил к частным случаям.

# ***Административная или классическая школа управления Макс Вебер***

- Любому руководителю организации должен сохранять необходимую "социальную дистанцию", должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам.

# ***Административная или классическая школа управления Макс Вебер***

- Служба в бюрократической организации основывается на соответствии квалификации занимаемой должности. Члены организации должны быть ограждены от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу старшинства, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

## «Человеческие отношения»



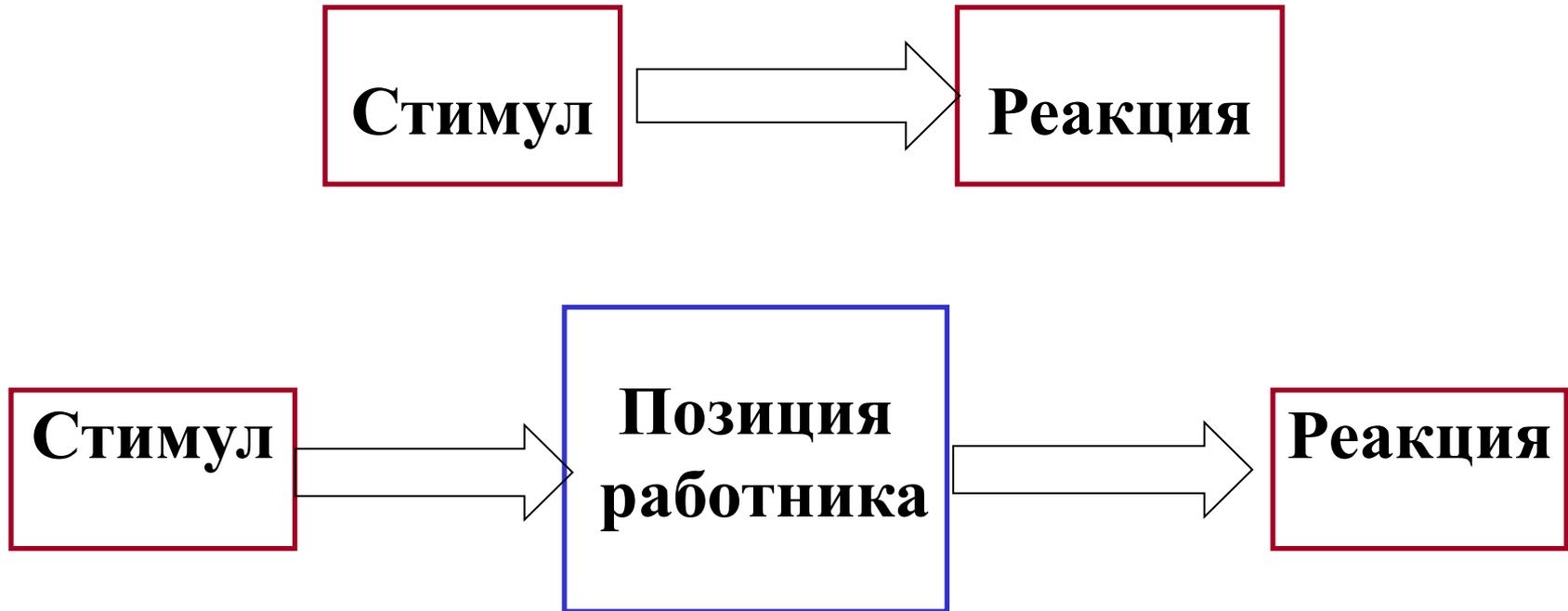
**МЭРИ  
ПАРКЕР ФОЛЛЕТТ  
(1868-1933)**



## Поведенческий подход



# ***Школа человеческих отношений и поведенческий подход***



**Рис. 2-1. Изменение базовой формулы мотивации в рамках поведенческого подхода**

## ***Школа человеческих отношений и поведенческий подход***

- Хорошее знание формальной и социальной структуры организации.
- Разработка общего для структуры языка общения.
- Такое развитие системы коммуникаций, при котором улавливались бы и взаимно учитывались мнения сторон.

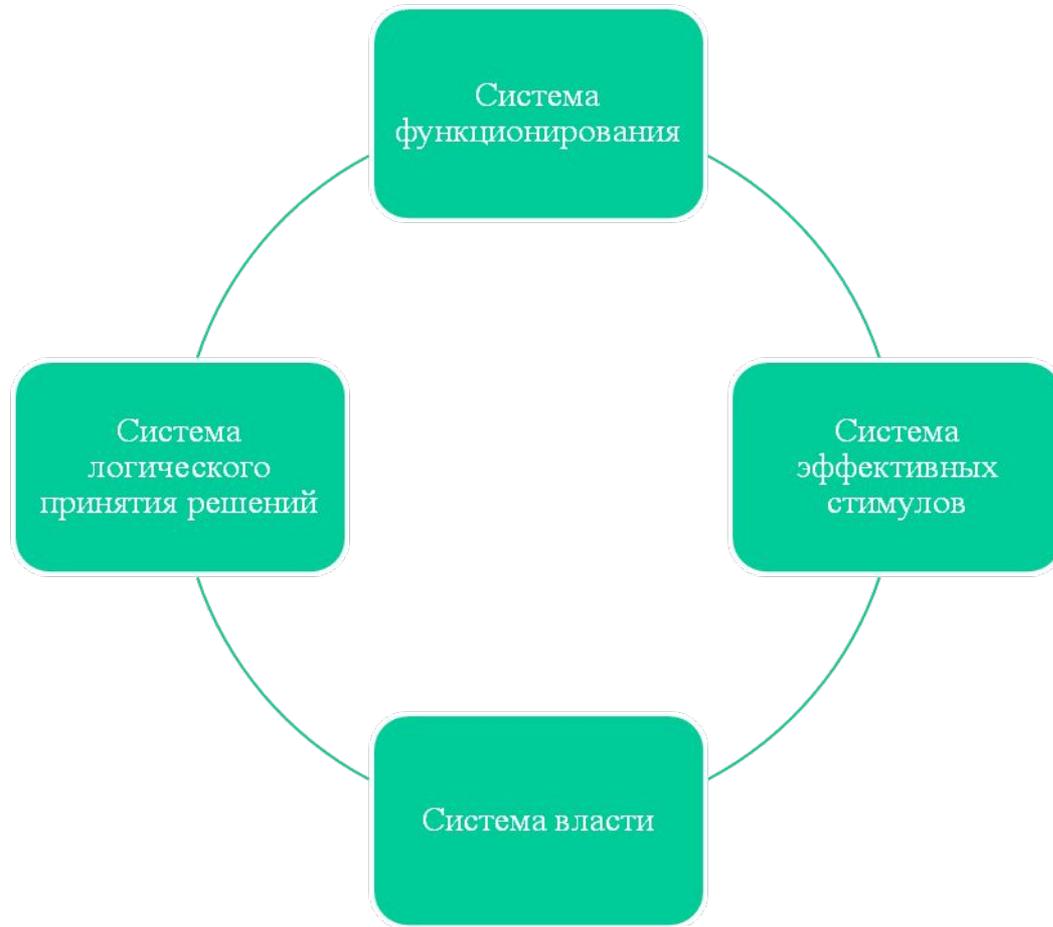
## ***Школа человеческих отношений и поведенческий подход***

- Разработка мер по предотвращению сопротивления нововведениям.
- Учет зависимого положения рабочего и его стремления к упрочению своего статуса.
- Учет эмоциональной стороны человеческой натуры.

# Управление- сотрудничество



**ЧЕСТЕР БАРНАРД  
(1886-1961)**



## Подкрепляющее воздействие



**БЕРРЕС ФРЕДЕРИК СКИННЕР**  
(1904-1990)

- Позитивное подкрепление
- Негативное подкрепление
- Отсутствие обратной связи (угашение)
- Наказание



## Школы управления

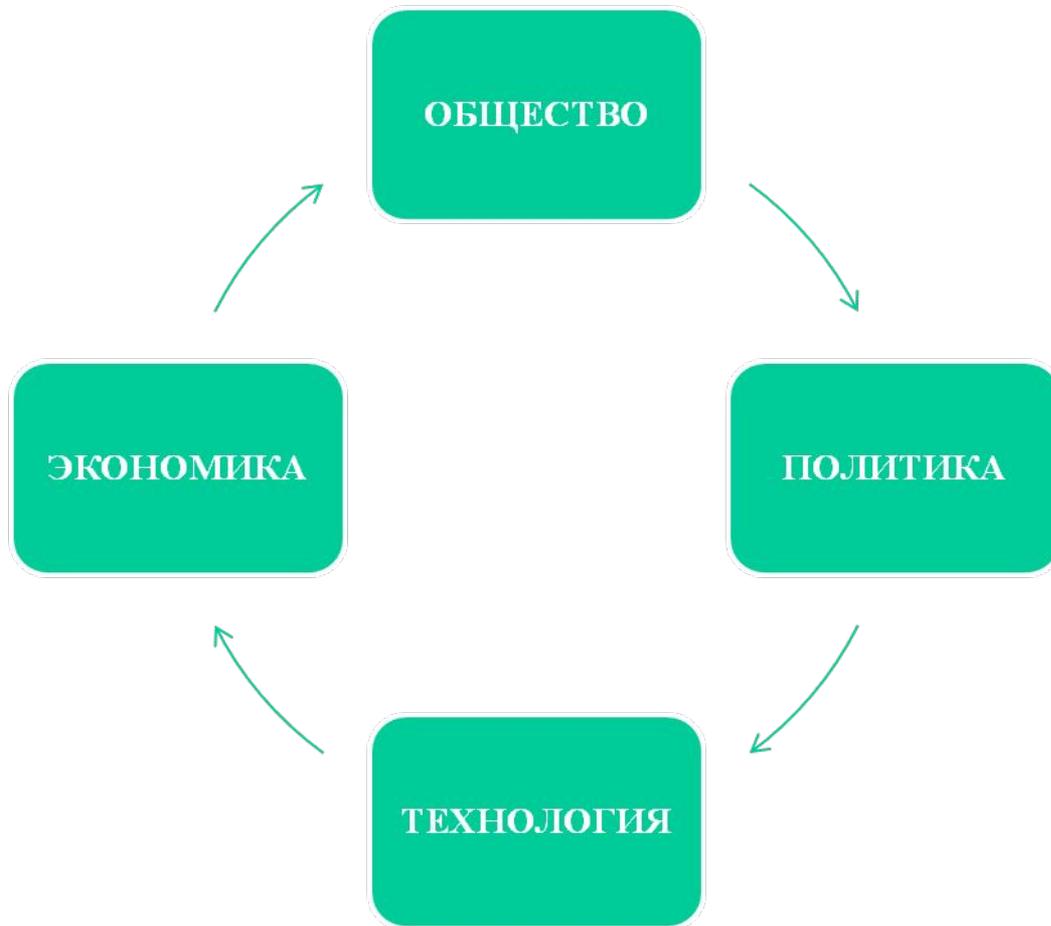
Резюме

- Школа научного управления
  - Административная школа
  - Школа человеческих отношений
  - Поведенческая школа
- 
- Структурный подход
  - Ресурсный подход
  - Поведенческий подход

# Изменения в середине XX века



1957



## Системный подход



**ЛЮДВИГ  
ФОН БЕРТАЛАНФИ  
(1901-1972)**



# Стратегическое планирование



Приоритеты

Каковы наши  
интересы?

Прогнозы

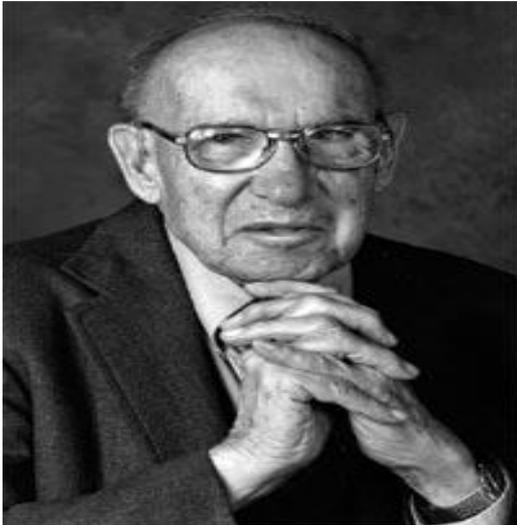
Как  
изменяется  
мир вокруг?

Планы

Что следует  
предпринять,  
чтобы  
обеспечить  
реализацию  
интересов в  
изменяющемся  
мире?

ДУАЙТ ЭЙЗЕНХАУЭР  
(1890-1969)

**Управление по целям**

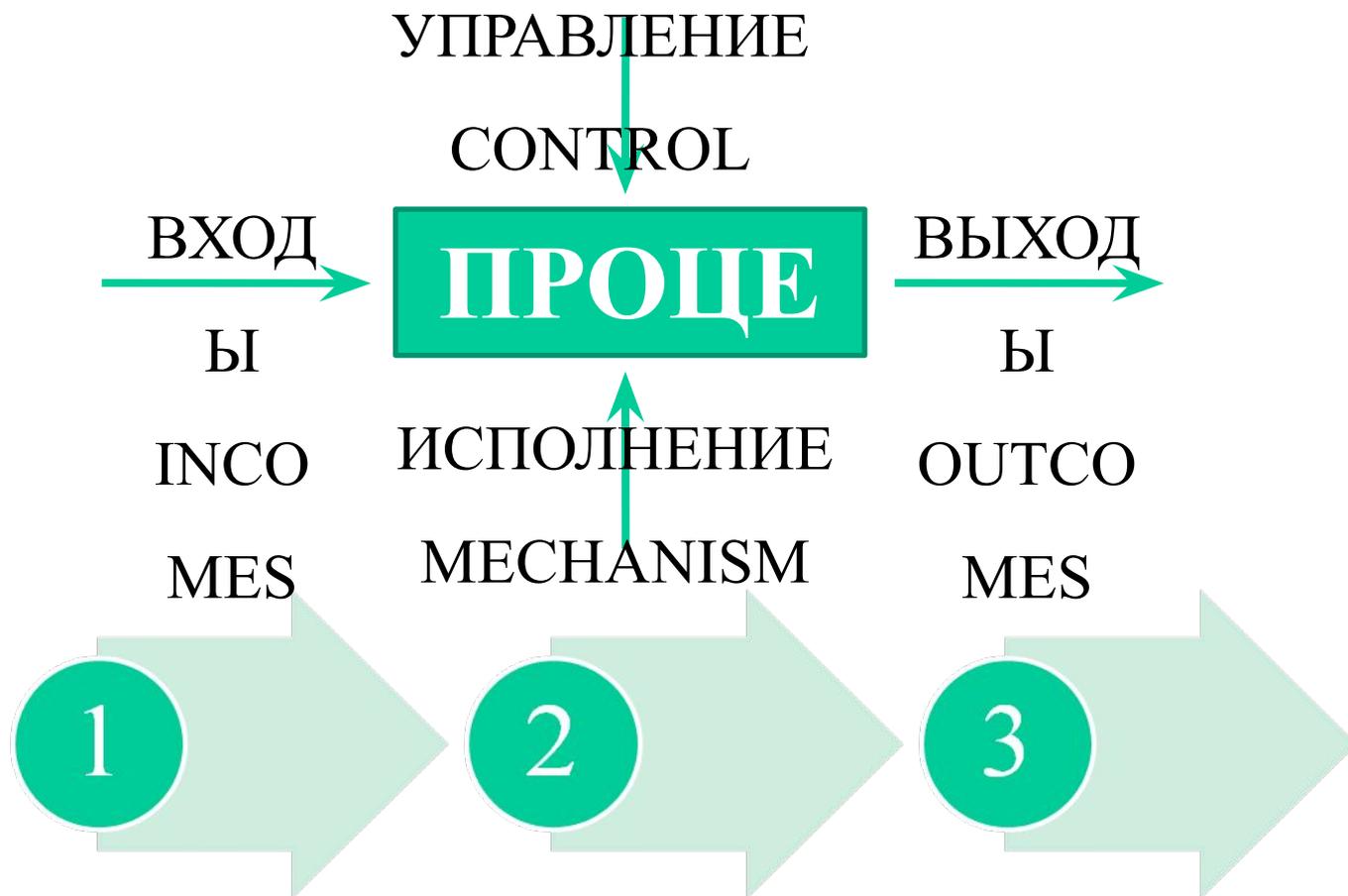


**ПИТЕР ФЕРДИНАНД ДРУКЕР**  
(1909-2005)

# Management by Objectives

- Измеряемые задачи
- Профиль ключевых условий
- Индивидуальная договоренность
- Система вознаграждений
- Персональная ответственность
- Конкурентный отбор

## Процесный подход



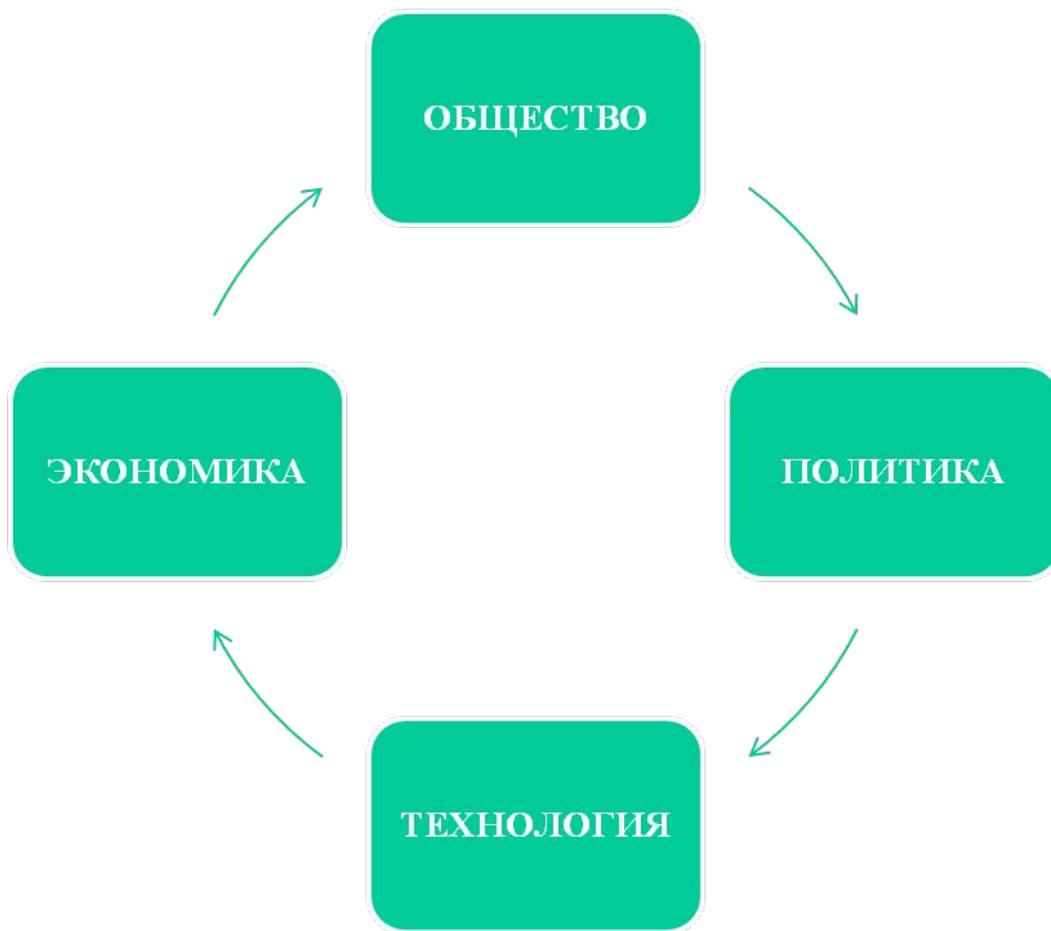
## Всеобщее управление качеством



УИЛЬЯМ ЭДВАРДС ДЕМИНГ  
(1900-1993)

- Ориентация на потребителя
- Лидерство руководителя
- Вовлечение работников
- Процессный подход
- Системный подход
- Постоянное улучшение
- Принятие решений,  
основанное на фактах
- Взаимовыгодные  
отношения с поставщиками

# Изменения в конце XX века



## Ситуационный подход

- Каждая управленческая ситуация уникальна и неповторима
- Невозможно создать конечный набор управленческих правил
- Управление состоит в объективном понимании (реконструкции) ситуации и воздействии на реальные факторы и механизмы поведения людей.

# Ситуационный подход

- Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.
- Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, – как положительные, так и отрицательные – от применения любой методики или концепции.

# Ситуационный подход

- Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию.
- Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями, таким образом, чтобы это вызывало бы наименьший отрицательный эффект и было бы связано с минимальными потерями.

## Ценностный менеджмент



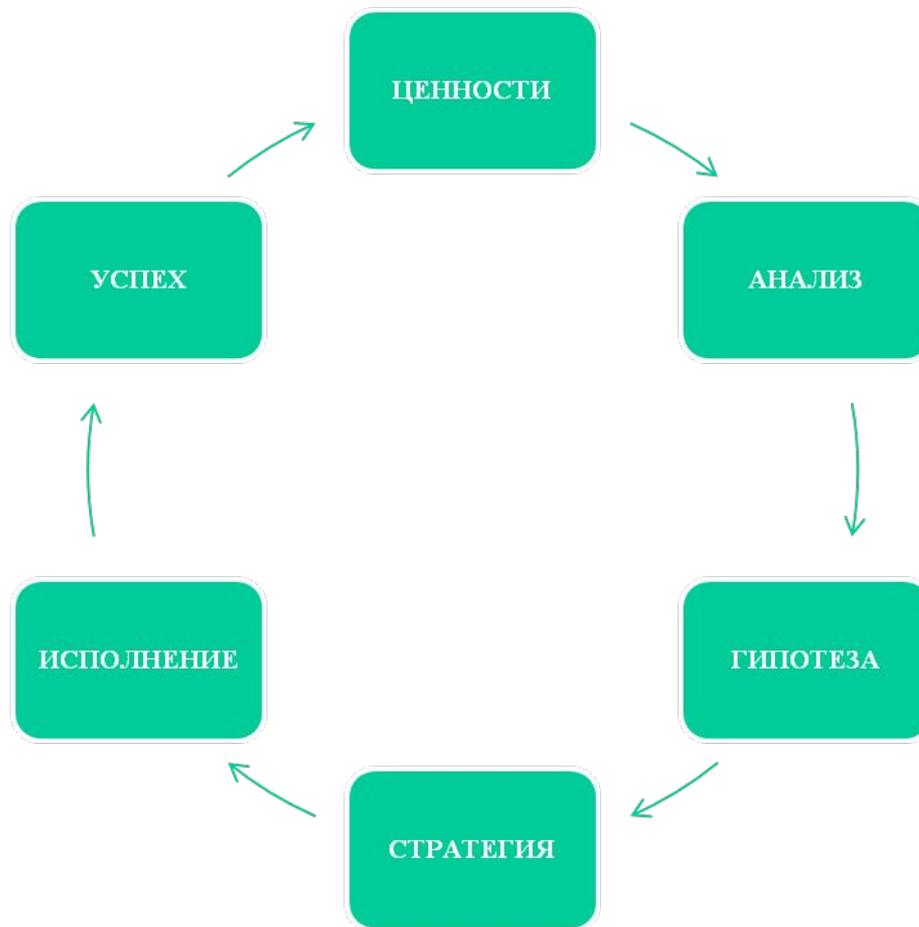
АКИО МОРИТА  
(1921-1999)

- Непосредственное участие работников в самоорганизации и самоуправлении
- Четкие совместно разделяемые ценности и цели
- Коллективная ответственность за результаты и эффективность
- Взаимный контроль
- Решения *ad hoc* (взаимопомощь и взаимозаменяемость)
- Минимальная формализация отношений и ситуационное руководство

# Стратегическое управление



**ИГОРЬ АНСОФФ**  
(1918-2002)

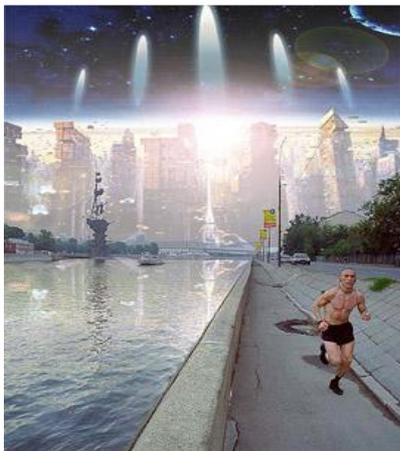


## Вторая половина XX века

Резюме

- Теория систем
  - Стратегическое планирование
  - Управление по целям
  - Всеобщее управление качеством
  - Ценностный менеджмент
  - Стратегическое управление
- 
- Системный подход
  - Процессный подход
  - **Ситуационный подход**

## Менеджмент в начале XXI века



### ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Суть  
Проблемы  
Пример  
Решения

- **Ориентация** – турбулентная среда
- **Дифференциация** – позиционирование и отстройка
- **Специализация** – настройка на клиента
- **Интеграция** – сотрудничество с другими
- **Научение** – приобретение и тиражирование опыта
- **Осмысление** – оценка действий и пересмотр целей



## **Современный менеджмент**

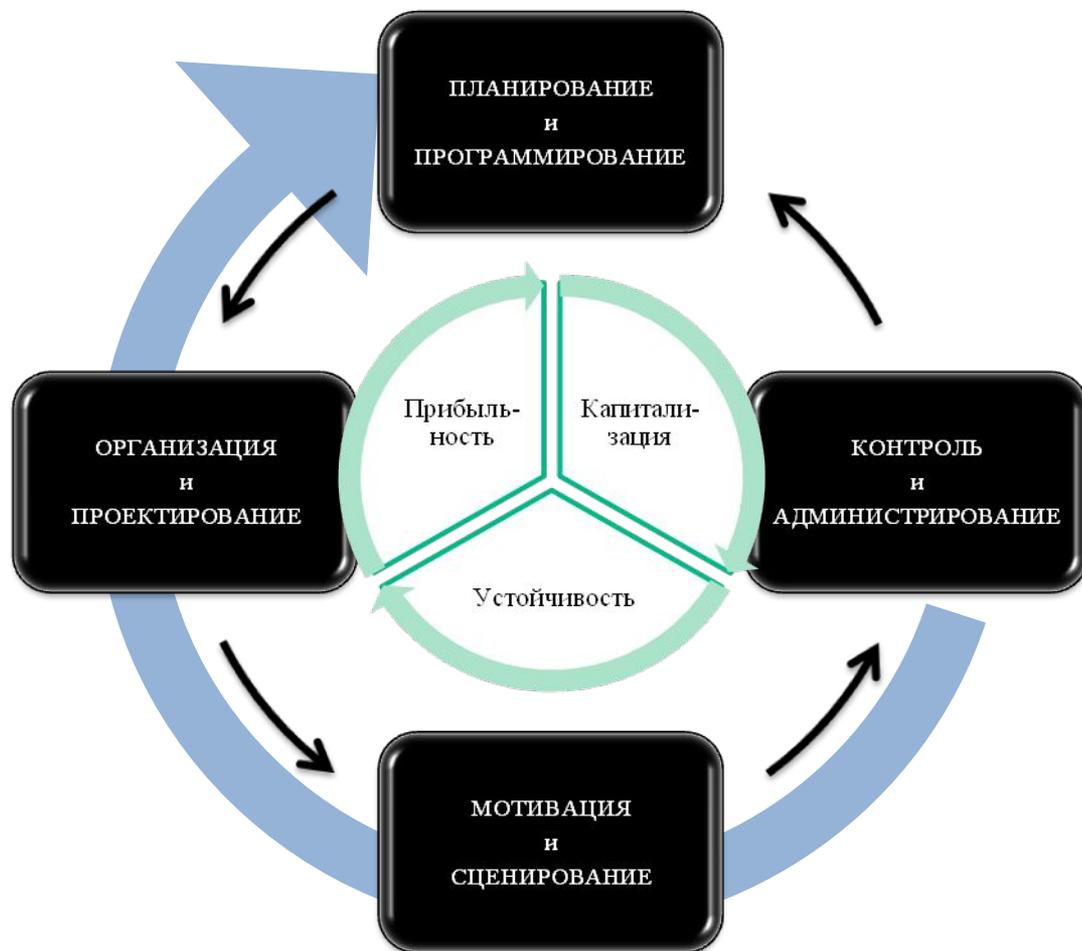
[Планирование и программирование](#)

[Организация и проектирование](#)

[Мотивация и сценарирование](#)

[Контроль и администрирование](#)

# Технология менеджмента



## Уровни программирования

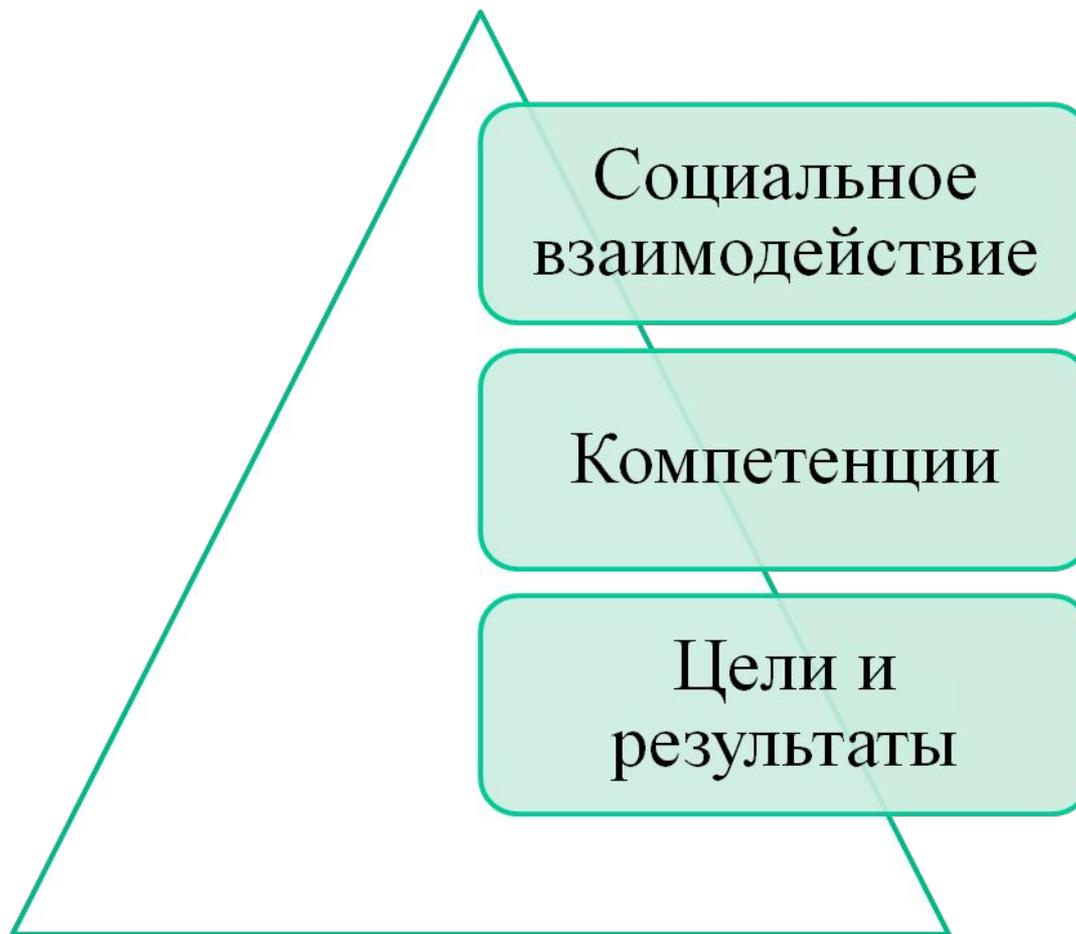


### **ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

Преимущества

Недостатки

Сфера применения



Социальное  
взаимодействие

Компетенции

Цели и  
результаты

# Горизонт планирования

Стратегическое



Тактическое



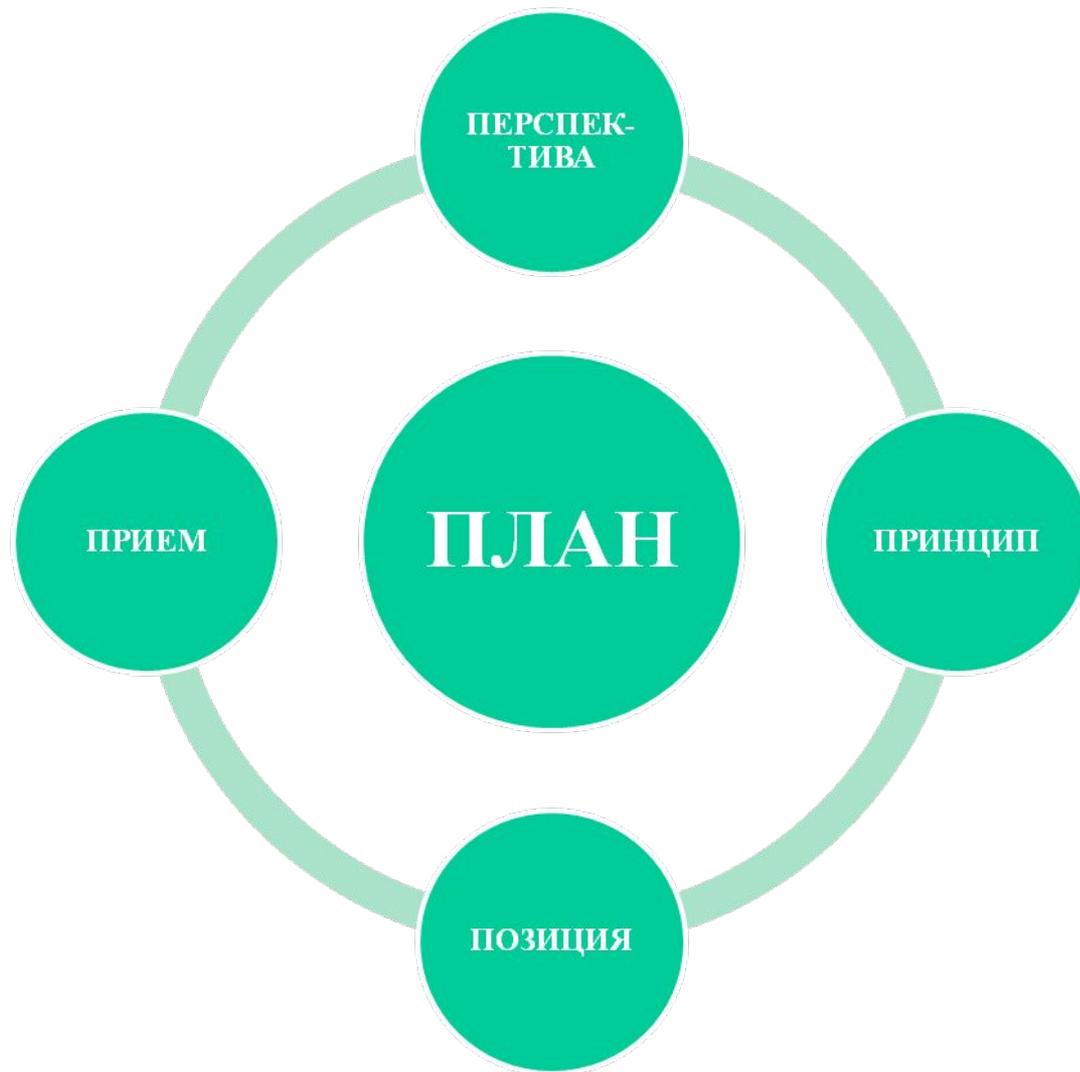
Оперативное



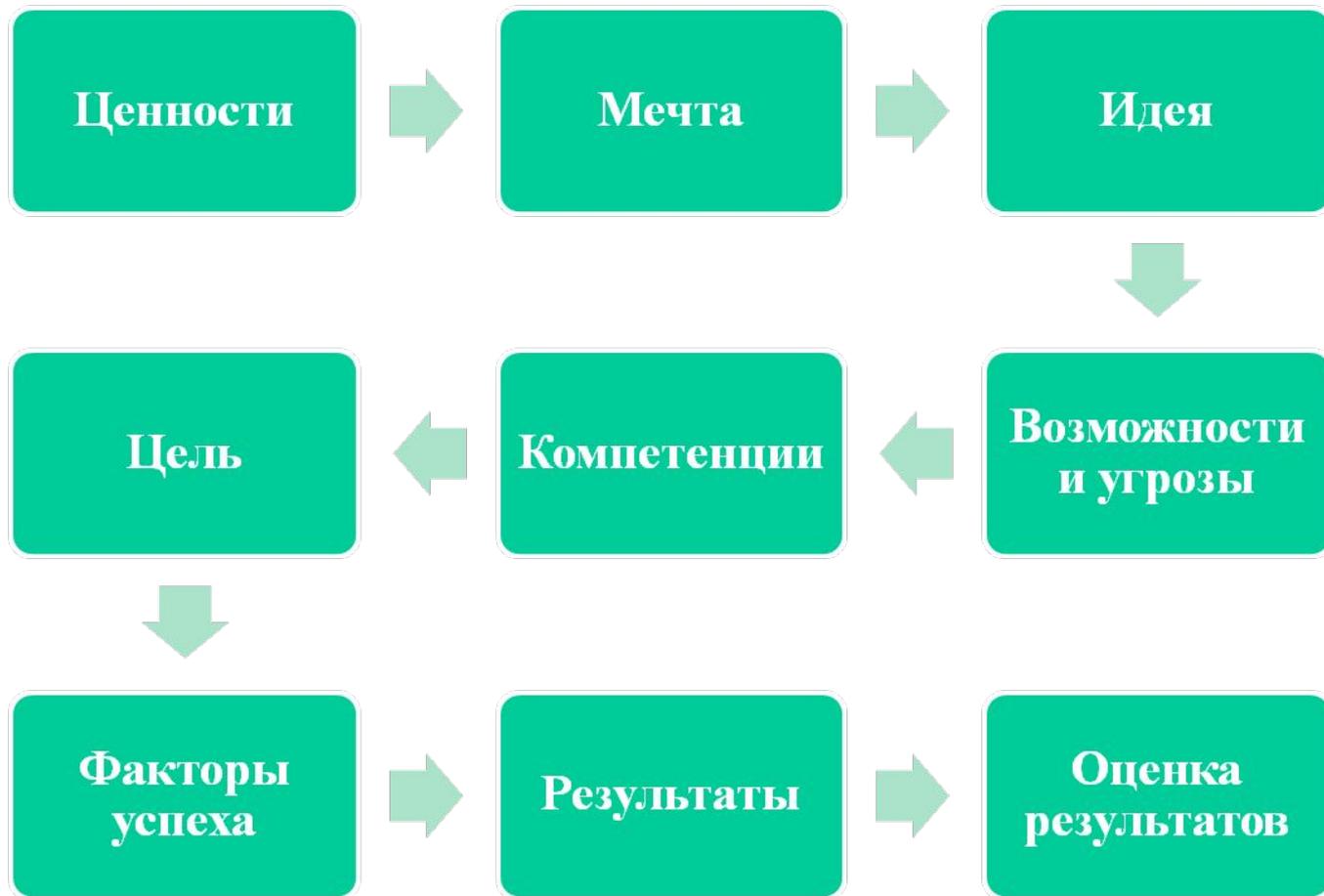
## «5П» стратегии



Генри МИНЦБЕРГ



# Процесс программирования



## **Инструменты программирования**

- Миссия
- Видение
- Цель
- Стратегия
- Сценарий
- Стратегическая карта

## Уровни проектирования

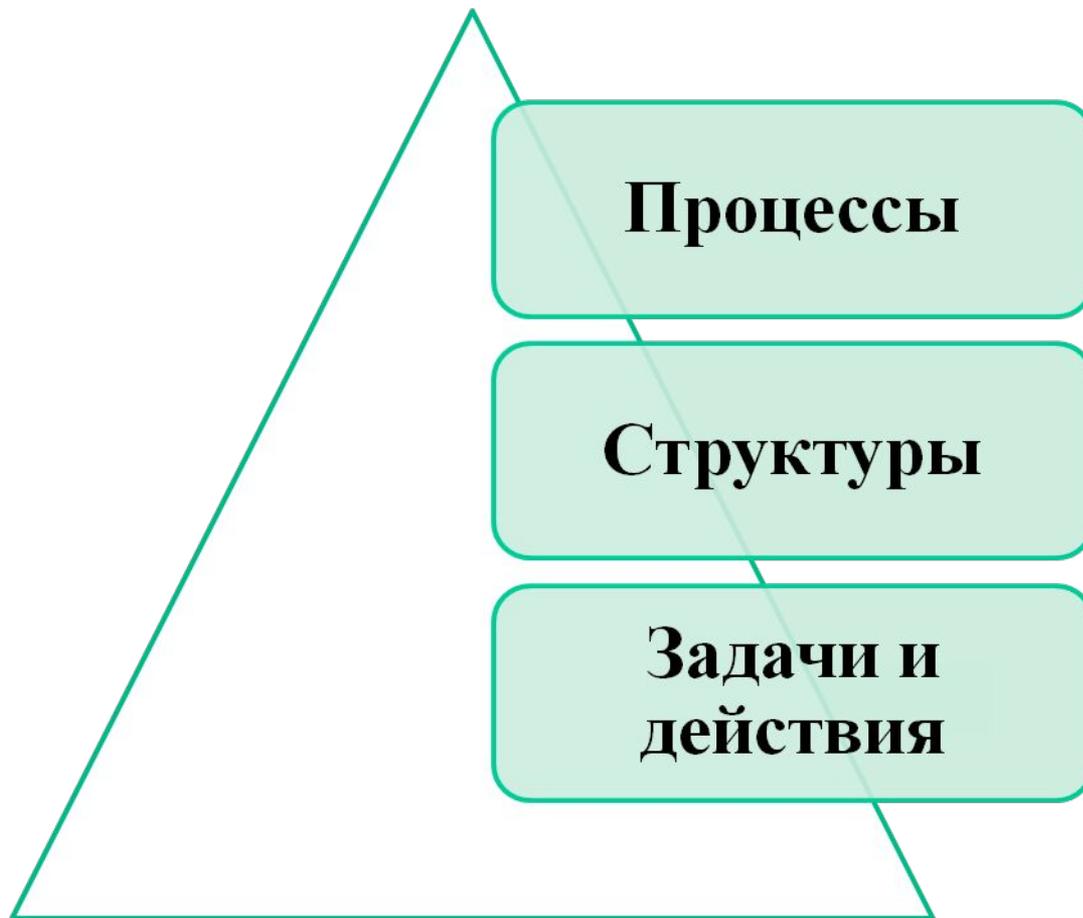


### **ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

Преимущества

Недостатки

Сфера применения

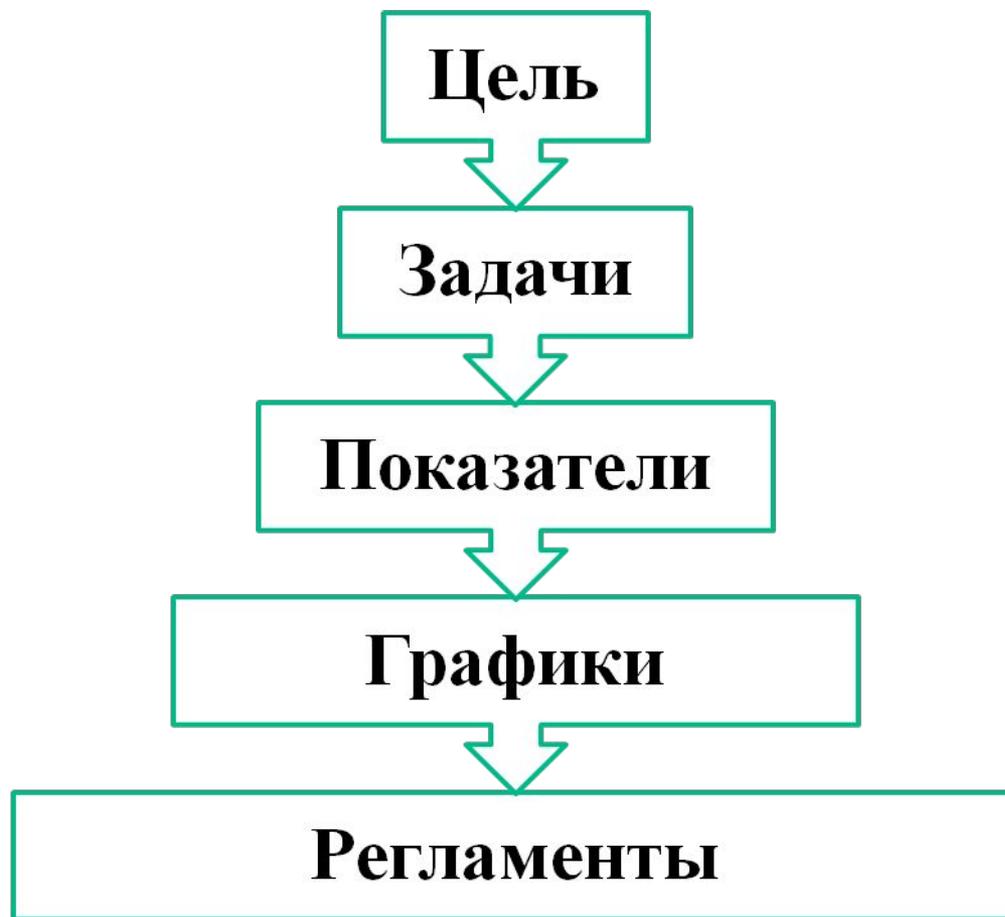


**Процессы**

**Структуры**

**Задачи и  
действия**

## **Цепочка проектирования**



# ***Количественная школа управления***

Оптимальное использование ограниченных ресурсов на основе применения методов математического моделирования, формальной оптимизации и вычислительной техники.

# РЕЗЮМЕ

1. Практический менеджмент возник с появлением организаций, но научной дисциплиной стал только в начале XX в.
2. Разные научные школы менеджмента сосредоточились на вопросах изменения рабочих заданий с целью повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа старалась выявить универсальные принципы административного управления организацией. С точки зрения бихевиористов, для успеха организации ключевое значение имело понимание человеческих потребностей и сути социального взаимодействия. Все эти школы внесли важный вклад в развитие менеджмента как науки, но поскольку они защищали «единственный наилучший способ», исследовали тот или иной аспект внутренней среды организации и не учитывали внешнего воздействия, ни одна из них не могла гарантировать успеха в любой ситуации.

# РЕЗЮМЕ

3. Школа науки управления использует количественные методики, например, создание моделей и операционные исследования. Ее цель – облегчить процесс принятия решения и повысить его эффективность. Влияние этой школы сегодня растет, поскольку считается, что эти концепции отлично сочетаются с широко распространенными концептуальными структурами: процессным, системным и ситуативным подходами.
4. Концепция управленческого процесса, применимого ко всем организациям, была предложена классической школой. Основными функциями менеджмента считаются планирование. Организация, мотивация и контроль. Коммуникация и принятие решений считаются связующими процессам, поскольку они требуют выполнения всех этих функций.

# РЕЗЮМЕ

5. В соответствии с системным подходом, организация является открытой системой, состоящей из ряда взаимосвязанных подсистем. Она получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и экспортирует выход в виде товаров и услуг обратно во внешнюю среду. Теория систем помогает менеджерам увидеть взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и окружающей средой.

6. Ситуативный подход расширил практическое применение теории систем, позволив выявлять основные внутренние и внешние переменные, влияющие на организацию. С ситуативной точки зрения «наилучшего» способа управления не существует.



ИТОГИ КУРСА