



Исторические тенденции развития управления

Управленческие школы и концепции

- Управление в группах людей и, как правило, в трех сферах человеческого общества:
- социальной – необходимость установления и поддержания порядка в группах, в социальных сообществах;
- экономической – необходимость в производстве и распределении ресурсов;
- оборонительной – защита от врагов и диких зверей.

1. Зарождение управленческой мысли.

- **Развитие простых форм упорядочения и организации совместного труда:**

- 1. стадия первобытнообщинного строя - управление осуществлялось всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.
- 2. возникновение письменности в Шумере (3000г. до н. э.) объяснялось главным образом управленческими потребностями жрецов вести учет и контроль за сбором налогов и накоплением огромного количества имущества.
- 3. египетское искусство по возведению пирамид и гробниц (между 4000 и 525 гг. до н.э.) – свидетельство достижений не только строительной механики, но и управления производством и огромным количеством рабочих (до 100 000 чел.). Проявились способности к планированию, мобилизации и использованию человеческих ресурсов, контролю и координации процессов производства и управления.
- 4. кодекс вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.) установил юридические нормы определения минимальной заработной платы и вознаграждения, контроля и ответственности.
- 5. Во времена другого вавилонского царя Навуходоносора (605-562 гг. до н. э.) применялось цветное кодирование при контроле продукции и выплата прогрессивной заработной платы.
-
- Вообще переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении управления, вехой в накоплении людьми определенных знаний в этой области.

1. Зарождение управленческой мысли.

• Вопрос о принципах справедливого и эффективного управления составлял предмет размышлений многих великих мыслителей античности:

- 1. Платон: управление - наука об общем питании людей, деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества.
 - 2. Аристотель: необходимость разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими.
 - 3. А. Смит: сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.
 - 4. Р. Оуэн: первый реформатор во взглядах на управление организацией. Основная его идея - гуманизация управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня: приличное жилье, бесплатное образование для детей и сельский продукты по себестоимости, запрет труда детей, не достигших десяти лет, сокращение продолжительности рабочего дня с 14 до 12 часов, разработка системы открытой и справедливой оценки работников и развитие материальной заинтересованности.
 - 5. Ч. Бэббидж - английский математик: В 1883 г. разработал проект «аналитической машины» – прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.
- История научной мысли показывает, что теоретическое осмысление управленческих процессов протекало неравномерно. Причем успехи в теории управления всегда зависели от развития промышленности, успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология, антропология. При этом следует помнить замечание Ф. Тейлора о том, что искусство научного управления – это эволюция, а не изобретение.

- Школу научного управления (1885-1920) чаще всего связывают с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта.
- В тоже время во многих исследованиях отмечается, что начальной точкой отсчета современной науки управления является работа президента «Эйле энд Таун Манифактуринг» Генри Р. Тауна «Инженер как экономист», представленная Американскому обществу инженеров. В своей статье Таун отметил, что управление работой не было организовано и в большинстве случаев велось интуитивно. У менеджеров, сказал Таун, нет ассоциаций, посредством которых они могли бы обмениваться опытом, и нет научной дисциплины в рамках которой накопленный опыт систематизировался бы в принципы или теории.
- Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

2. Школа научного управления.

- Развитие школы научного управления произошло в 1911 году, когда американский инженер и исследователь Фредерик У. Тейлор (1856-1915) опубликовал свою книгу «Принципы научного управления». Система научной организации труда Тейлора была построена на пяти основных принципах:
 - 1. Научный отбор рабочего. Для проверки способностей работников выполнять определенные виды деятельности разрабатывались различные тесты.
 - 2. Научное изучение и обучение рабочего
 - 3. Специализация работы.
 - 4. Важность побудительных мотивов заработной платы.
 - 5. Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.
- Таким образом, среди основных положений школы научного управления которые внесли существенный вклад в теорию и практику управления можно отметить следующие:
 - 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
 - 2. Отбор работников, лучше подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
 - 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
 - 4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
 - 5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Научное управление

- ❑ Основатели школы научного управления (1885 – 1920) **Ф. Тейлор** (основатель менеджмента) и **Ф. и Л. Гилбрет**
- ❑ 1911 г. – Тейлор публикует книгу «**Принципы научного управления**»

Основные положения:

- Используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда и добиться большей их эффективности
- Увеличение производительности и объемов производства происходит за счет систематического стимулирования работников



Фредерик Уинслоу
Тейлор
(1856-1915)

- Административный управленческий подход (1920-1950) направлен на совершенствование управления организацией в целом. Цель административного подхода - создание универсальных принципов управления. Представители административной школы в управлении, а именно – А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.
- Один из наиболее видных представителей административного подхода Анри Файоль (1841-1925) рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, распоряительство, координирование и контроль. Кроме того, он сформулировал четырнадцать управленческих принципов, которые широко используются в современной теории и практике управления.

Классическая или административная школа



Анри Файоль
(1841-1925)

- ❑ Время существования **1920 – 1950** гг.
- ❑ Основатель **Анри Файоль** (отец менеджмента)

Основные положения:

- Выделение управления как особого вида деятельности
- Деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль
- Успех любой организации зависит от 14 принципов управления

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ



3. Административная школа в управлении.

- Немецкий социолог Макс Вебер (1864-1920) сформулировал свои идеи об идеальном управленческом подходе. На его взгляд, бюрократия - это профессионализм в сфере управления, основанный на овладении не только необходимыми навыками, но и особого рода рациональным знанием. Вебер считал, что в сфере управления выбор возможен лишь между бюрократией и дилетантизмом (дилетант – любитель, занимающийся каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностно знакомый с какой-либо областью науки или искусства).
- Суть его идей выражена в семи основных характеристиках идеально формализованной организации:
 1. Разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника и узаконены как официальные обязанности.
 2. Бюрократическая система иерархична, т.е. каждое вышестоящее должностное лицо властвует над нижестоящими по служебной лестнице и в свою очередь подчинено более высокопоставленному чиновнику.
 3. Все члены организации подбираются на основе технической квалификации посредством формальных экзаменов или путем обучения.
 4. Должностные лица назначаются, а не избираются.
 5. Административные должностные лица работают за фиксированную плату и являются «курьерными» служащими.
 6. Административные должностные лица не являются собственниками компании, где они служат.
 7. Административные чиновники имеют право регулировать деятельность своих подчиненных. Эти правила должны быть безличными и применяться во всех случаях.
- Среди основных достижений классической школы управления следует признать:
 1. Развитие принципов управления.
 2. Описание функций управления.
 3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

4. Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки.

- В 1930-1950 гг активно развивается новая школа теории управления – доктрина «человеческих отношений». Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и школы административного управления полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации.
- 1. Американский социолог и психолог Элтон Мэйо (1880-1949) обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая зарплата не всегда вели к повышению производительности труда как считали представители школы научного управления. В отдельных случаях решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают главным образом психологические и социальные факторы
- Э. Мэйо было замечено, что ухудшение социального климата на предприятиях негативно отражается на экономических показателях их деятельности. Поэтому, на его взгляд все проблемы производства должны рассматриваться с позиций человеческих отношений. Для Э. Мэйо конфликт между трудом и капиталом был иррациональным, он не признавал никакого оправдания его существованию.
- 2. Английский ученый Оливер Шелдон (1886-1961) в книге «Философия управления» настаивал на том, что помимо эффективного производства товаров и услуг бизнес имеет этическую ответственность перед обществом. Он считал, что в отношении к рабочему как индивиду, следует придерживаться следующих правил:
 - рабочие принимают участие в решении вопросов, касающихся условий труда;
 - рабочему обеспечивается уровень жизни, приемлемый для цивилизованного общества;
 - ему дается больше свободного времени для саморазвития;
 - он должен быть огражден от безработицы и обладать уровнем благосостояния, сопоставимым с его трудовым вкладом;
 - в отношениях между трудом и капиталом должен утверджен строгий дух справедливости.

4. Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки.

- 3. Мери П. Фоллетт (1868-1933) изучала социальные отношения в малых группах. Конфликт в трудовых коллективах не всегда деструктивен; в некоторых случаях он может быть и конструктивен. Власть, принятая как подчинение одного человека другому, оскорбляет человеческие чувства и не может быть основой эффективной индустриальной организации. Подлинный лидер должен не только предвосхищать будущую ситуацию, но и творить ее.
- Развитие таких поведенческих наук, как психология и социология, сделали изучение поведения на рабочем месте строго научным. Среди наиболее видных представителей поведенческого (бихевиористского) направления (с 1950г. по настоящее время) следует назвать таких ученых как А. Арджирс, Р. Лайкерт, Дж. МакГрегор, Ф. Герцберг. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.
- Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся преимущественно на методах налаживания человеческих отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Школа человеческих отношений

- ❑ Школа человеческих отношений зародилась в **20-30 гг. XX века**
- ❑ Создатели – **Элтон Мейо, Мери Паркер Фоллет и Абрахам Маслоу**

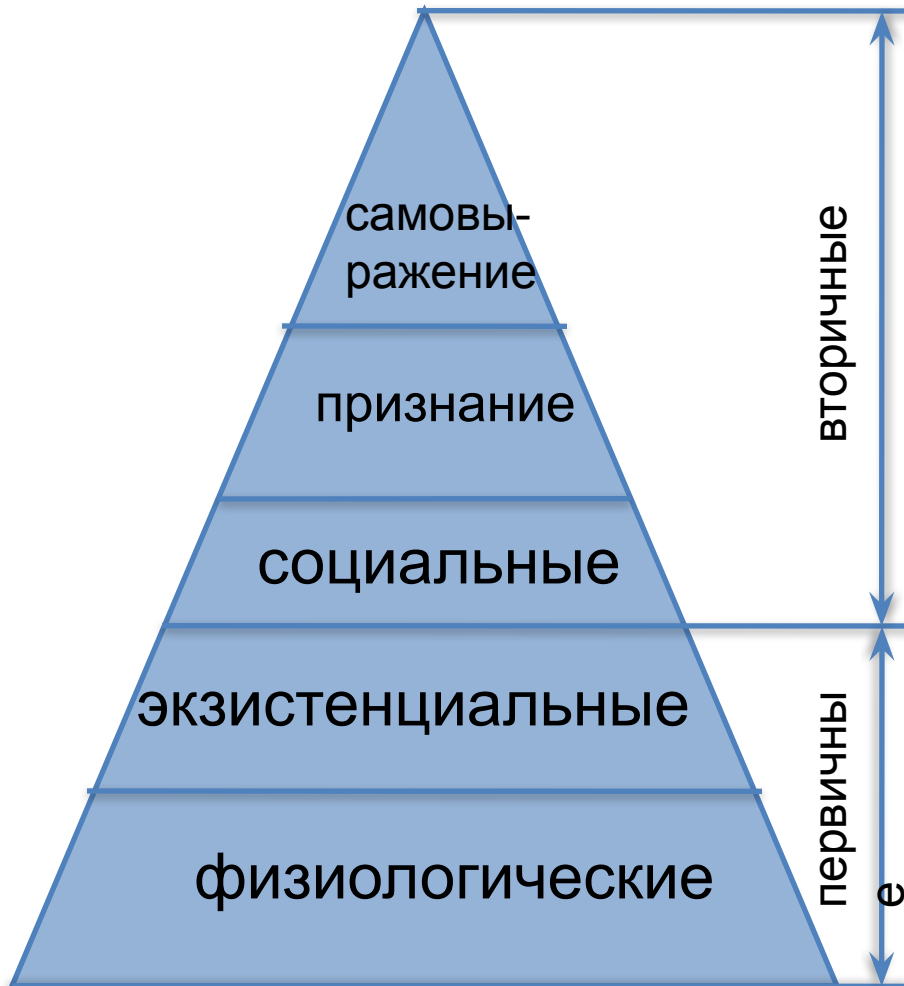
Основные положения:

- Поведение человека на работе и результаты его труда напрямую зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе
- Мотивы поступков людей – их потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью денег
- Если руководство проявляет большую заботу о работниках, то уровень их удовлетворенности возрастает, что ведет к увеличению производительности труда



Элтон Мейо
(1880-1949)

«Пирамида потребностей» А. Маслоу



Абрахам Маслоу (1908-1970)

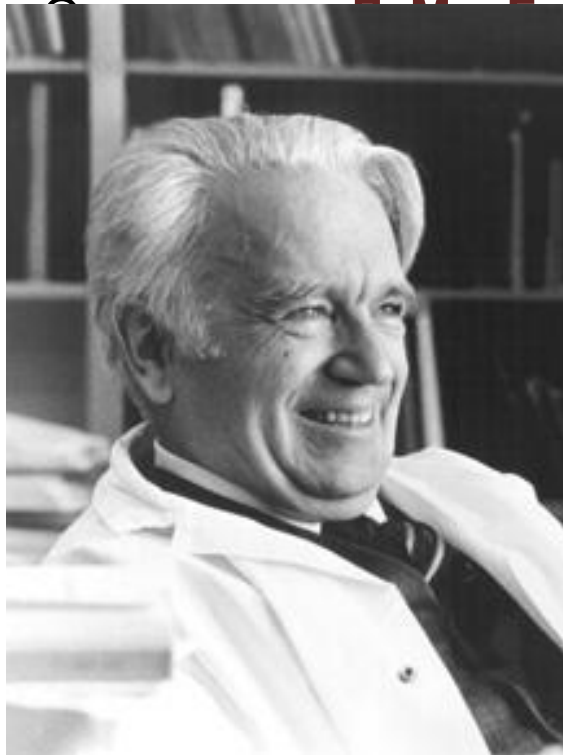
Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.

4. Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки.

- Современные американские авторы сводят содержание доктрины человеческих отношений к следующим положениям:
 - 1) человек представляет собой социальное животное, подчиняющееся закону «стада», и требуется создать такие методы управления, которые регулировали поведение людей в группе, организации;
 - 2) с «природой человека» несовместима жесткая иерархия подчиненности и формализации организационных процессов, поэтому необходимо разработать такие методы управления, которые могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника, его интеллектуальный потенциал;
 - 3) решение «проблемы человека» – дело бизнесменов, поэтому их задачей является решение социальных проблем труда, его гуманизация, обучение и воспитание работников, авторитетное управление.
- Основными достижениями школы человеческих отношений и школы поведенческих наук принято считать:
 - 1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности.
 - 2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа поведенческих наук

- Школа поведенческих наук появилась в **50-е годы XX века**



Фредерик Герцберг

Лайкер

Данная школа изучала различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характеры власти и коммуникаций в организации, лидерство, изменение содержания работы, качество трудовой жизни

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений по методам налаживания межличностных отношений

5. Школа науки управления или количественных методов.

- **Формирование школы науки управления** (с 1950 г. и по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Она получила развитие вследствие широкого применения количественного анализа при решении военных и логических проблем.
- Количественные методы используются при решении сложных управленческих проблем. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма представления реальности.
- Ключевой характеристикой школы количественных методов или науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. На основе моделей осуществляются решение таких управленческих проблем как распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития и т.д.
- Вкладом школы науки управления в теорию и практику управления является:
 - 1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
 - 2. Развитие количественных методов, помогающим руководителям принимать решения в сложных ситуациях.

6. Процессный и ситуационный подходы к управлению.

- **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, которые объединены связующими процессами коммуникации (т. е. обмена информацией) и принятия решения. Он был впервые предложен приверженцами административной школы, которые пытались описать функции менеджера. Процессный подход, в противоположность представителям административной школы, рассматривает функции управления во взаимосвязи.
- Управление рассматривается как процесс, серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, необходимы для успеха организации. Их называют управленческими функциями, каждая из которых есть процесс, потому, что, в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий. Таким образом процесс управления является общей суммой всех функций.
- А. Файоль выделял пять функций управления. На его взгляд, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. К ним относят планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, регулирование и др.
- По мнению М. Мескона, «процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность».

- **Ситуационный подход.** Существующие теории организации и управления не всегда в состоянии ответить на вопросы практического управления. Поэтому иногда управленцы подвергают критике теории управления за их «непрактичность» и «оторванность» от реальной жизни, неспособность служить конкретным инструментом в практике работы. Как ответ на такую критику явилось появление ситуационной теории управления, цель которой – переориентировать теорию управления в практику управленческой деятельности.
- Американский специалист по управлению Р. Моклер указывает на то, что конкретные ситуации, в которых действует управляющий, настолько разнообразны, что невозможно анализировать их с точки зрения современных теорий управления. Нужно разрабатывать ситуационные принципы, которые могут быть полезными в конкретных деловых ситуациях. Эта установка стала постепенно доминировать в системе подготовки и повышения квалификации менеджеров. Следовательно ситуационный подход предполагает, что применение тех или иных методов управления определяется ситуацией.
- Поскольку существует множество факторов, воздействующих на организацию как внутри нее, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять ею. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

- А. А. Богданов - организационные структуры и их развитие в связи с изменением внешних условий. Эта концепция названа всеобщей организационной наукой (тектологией).
- Идея о необходимости системного подхода к ее изучению, характеристика соотношения системы и ее элементов, организационное целое оказывается больше простой суммы ее частей.
- В его представлении экономическая жизнь целиком детерминирована техникой. В трехрядной организационной схеме:
 - 1) организация вещей (техника);
 - 2) организация людей (экономика);
 - 3) организация идей (организация опыта).

7. Вклад российских ученых в развитие управленческой мысли.

- А. Т. Гастев (1882-1941) предложил основные правила для всякого труда:
- 1. Прежде чем взяться за работу, надо продумать модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов.
- 2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления.
- 3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться, не суетиться и не искать нужного среди ненужного.
- 4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было легко их найти.
- 5. За работу никогда не надо браться круто, сразу, не срываться с места, а входить в работу исподволь.
- 6. По ходу работы иногда надо усиленно приналечь.
- 7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, портит и человека и работу.
- 8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела.
- 9. Во время работы надо обязательно отдыхать.
- 10. Во время работы не надо есть, пить чай, не надо и курить.
- 11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв.
- 12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.
- 13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого самой работе.
- 14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать.
- 15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начинать снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.
- 16. По окончании работы надо все прибрать: и работу, и инструмент, и рабочее место; все положить на определенные места, чтобы, принимаясь снова за работу, можно было все найти и чтобы самая работа не опротивела.

7. Вклад российских ученых в развитие управленческой мысли.

- Н. Д. Кондратьев (1892-1939) сделал выводы, содержащие следующие теоретические взгляды:
 - 1. Научно обоснованные планы предполагают решительный отказ о введения в них произвольных параметров. Пусть они станут «беднее и скромнее», но зато реальнее.
 - 2. Необходимо незамедлительно и категорически отказаться от фетишизации цифр. Речь идет не неприменимости количественных плановых оценок вообще. Они должны иметь место, но в том объеме, и в той форме, на которые в каждом данном случае имеются достаточно серьезные научные основания. Значительная часть количественных расчетов должна быть исключена из перспективных планов, оставаясь только в оперативных планах.
 - 3. К сожалению, очень часто планы являют собой произвольные комбинации, бессодержательный набор мертвых статистических таблиц с «краткими пояснениями» к ним. Не этим ли объясняется, что их начинают пересматривать раньше, чем успели завершить их построение.
 - 4. Поскольку доступное количественное предвидение будущего всегда приблизительно, то во избежание ошибок на практике следует давать цифровое выражение предположений не однозначно точным, а всегда с указанием приблизительной вероятности ошибки.
 - 5. Составляемые планы не должны быть строгой «казенной» директивой. «Они должны пониматься как основная указующая директива, требующая от практики максимальной творческой гибкости в смысле учета конкретных условий работы и получения максимальных результатов».
 - 6. Оперативные, среднесрочные и долгосрочные планы обязательно должны отличаться друг от друга не только по своему горизонту, но и по степени детализации и конкретизации цифровых расчетов.
 - 7. При построении перспективных планов преимущественное внимание должно быть обращено на углубление экономического изучения действительности, позволяющее выяснить закономерные тенденции развития всего нашего хозяйства, а также различных отраслей и регионов.
 - 8. Составление перспективных планов должно быть делом лиц высокой квалификации, со специальной научно-практической подготовкой.

7. Вклад российских ученых в развитие управленческой мысли.

- В завершении необходимо отметить, что взлет отечественной науки управления в 20-е годы сменился падением в 30-50 годы XX века. Основная ставка делается на «сильного» руководителя, единолично управляющего вверенным ему участком, неукоснительно, порой слепо, выполняющего все директивы Центра.
- В конце 50-х – начале 60-х годов XX века в России начинается новый «управленческий бум». Оживляются и быстро совершенствуются подходы 20-х годов – кибернетический, технический, праксеологический, функциональный. Широкое проникновение в науку математических методов привело к появлению принципиально новой теории – оптимального планирования народного хозяйства, большой вклад в становлении которой внесли Л. Канторович, Л. Лурье, В. Новожилов, В. Немчинов.
- В 60-е годы XX века в России возникают организационно-кибернетические, правовые, социально-психологические и экономические трактовки управления. Большой вклад в обоснование этой идеи внесли Д. Гвишиани, Ю. Любович, А. Омаров, Г. Попов и др.
- В начале 80-х годов нарастает понимание того, что действующая система управления является тормозом развития общества. А в 1986-1989 годах был поставлен вопрос: а возможна ли в принципе новая система управления в рамках существующей общественной модели. Этот вопрос остро ставили Л. Абалкин, П. Бунич, И. Клямкин, О. Лацис, Л. Пияшева, Г. Попов, В. Селюнин, А. Стреляный, А. Ципко, С. Шаталин, Н. Шмелев и др.
- С 1991г. управленческая мысль России вступает в современный этап своего развития, связанный с проведением радикальных рыночных реформ и построения принципиально новой системы хозяйственного управления.

- Старая парадигма управления связана с Ф. Тейлором, А. Файолем, Э. Мейо, А. Маслоу и др. Ее основные положения заключались в следующем:
 - 1. Предприятие представляет собой закрытую систему, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны.
 - 2. Рост масштабов производства и услуг – это главный фактор успеха и конкурентоспособности.
 - 3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда является главной задачей менеджмента.
 - 4. Главным источником прибавочной стоимости является производственный рабочий и его производительность труда.
 - 5. Система управления должна быть построена на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы.

- Авторами новой парадигмы управления являются Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др. Основные положения новой парадигмы управления можно представить следующим образом:
 - 1. Предприятие представляет собой открытую систему, основанную на единстве факторов внутренней и внешней среды.
 - 2. Организации следует ориентироваться не столько на объемы выпуска, сколько на качество продукции и услуг, на удовлетворение ожиданий и ценностей потребителей.
 - 3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становятся задачей второго плана.
 - 4. Главным источником прибыли являются люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала.
 - 5. Система управления должна быть ориентирована на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и адекватный стиль руководства.

- К новым принципам управления относятся:
- 1. Лояльность к работающим;
- 2. Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- 3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- 4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
- 5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
- 6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- 7. Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- 8. Непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- 9. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, постановщиков, исполнителей, руководителей и т. п.;
- 10. Этика бизнеса;
- 11. Честность и доверие к людям;
- 12. Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль, ресурсов, персонал;
- 13. Видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть;
- 14. Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

- Старая система взглядов на управление предприятиями и организациями базировалась на следующих положениях:
- 1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом.
- 2. Моноцентристская система хозяйствования.
- 3. Прямое государственное управление предприятиями.
- 4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними.

- Основные положения новой парадигмы управления в Российской Федерации представляются следующим образом:
- 1. Децентрализации системы управления на базе сочетания рыночного и государственного управления социально-экономическими процессами. Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство, госзаказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок.
- 2. Переход к полицентрической системе хозяйствования. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности решаемых в регионах задач, а, с другой – упрощает систему управления хозяйством.
- 3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов.
- 4. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Организация должна самостоятельно решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой. Соц. ориентация рассматривается в двух аспектах: ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества; решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации.



Благодарим за внимание