

Тема 2. Эволюция управленческой мысли

План лекции:

1. Основные этапы развития менеджмента, условия возникновения
2. Научные и методологические основы менеджмента
3. Понятие и значение принципов менеджмента.
Принципы управления А.Файоля
4. Современная система взглядов на управление
5. Современные модели менеджмента
6. Современные инструменты управления
7. Опыт менеджмента за рубежом, возможности его использования в отечественной практике управления

История

- Американец Джозеф Вартон в 1881 г. предложил читать студентам, будущим инженерам, «научный курс управления».
- В 1886 г. Генри Р.Таун заявил о необходимости разработки научных основ менеджмента как профессиональной деятельности
- Однако родоначальником менеджмента считается Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии

УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Отделение капитала-собственности от капитала-функции
- возрастание масштабов производства
- возрастание требований к управлению
- возникновение большого количества субъектов рынка, усложнение связей
- развитие конкуренции и неустойчивость рыночной экономики
- неспособность собственника справиться со все возрастающими трудностями У

- появление крупных корпораций, где менеджмент отделяется от самоуправления собственника и предпринимателя
- успехи ученых управленцев
- рассредоточение собственности между акционерами - появление новой функции управления акционерным капиталом
- рассредоточение собственности и соответственно функций управления между различными субъектами рыночных отношений - важнейшая тенденция развития экономики на современном этапе

Установки менеджмента

- Формирование среднего класса
- конкуренция свойственна человеку
- необходимость права частной собственности
- компромисс между партнерами
- индивидуализм
- прагматизм
- высококвалифицированная рабочая сила
- верность слову, честность, пунктуальность

Подходы к менеджменту

1. С позиции выделения разных школ в управлении
2. Процессный (с 1920 г. по н.в.)
3. Системный (с конца 1950-х гг. по н.в.)
4. Ситуационный (с конца 1960-х гг. по н. в.)



2. Школа научного управления (1885-1920) Ф.У.Тейлор

- Главная задача - повышение эффективности производства
- занимались отдельным работником
- отбор работников и их подготовка в соответствии с задачами, обеспечение их ресурсами
- применение материального стимулирования
- отделение управленческих функций от производства
- рационализация выполнения трудовых операций

- изучение соотношения затрат и результата
- источником поступков людей являются потребности
- осознание ведущей роли человеческого фактора
- «-» - рассматривали работников не как личности, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач
- не учитывались мотивы поведения социальных групп и психология рабочего

Классическая школа (1920-1950)

А.Файоль

- Занималась совершенствованием управления организацией в целом
- впервые разработаны общие принципы управления организацией
- дана классификация функций (предвидение, организация, распоряительство, координация и контроль)
- сформулировано понятие организационной структуры
- принципы построения орг. структур

- Цель - создание универсальных принципов управления , следование которым несомненно приведет организацию к успеху
- «-» не уделяли внимание социальным аспектам трудовых отношений



Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930-1950)

Фоллет, Мэйо, Маслоу

- Управление межличностными отношениями
- учет влияния сил, порождаемых взаимодействием коллег в ТК
- влияние СПК на производительность труда
- с помощью психологии помочь людям раскрыть свои способности и повысить производительность труда

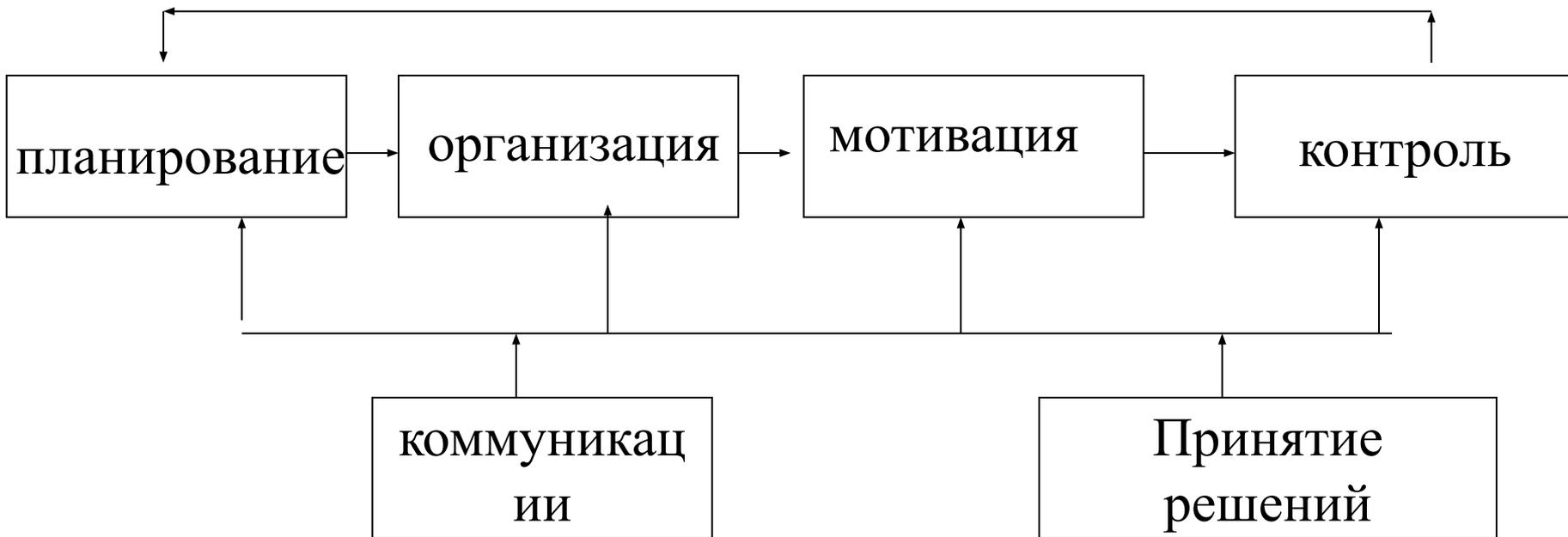
- Повышение эффективности организации в результате улучшения ее человеческих ресурсов
- исследование различных аспектов социального взаимодействия
- «-» не могли дать ответы на все вопросы, которые ставила жизнь
- в рамках школ разработаны теории:
 - мотивации
 - лидерства
 - управления персоналом
 - конфликтологии

Количественная школа (1950 - н/в)

- Возникла в связи с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и ЭВМ
- основана на исследовании операций, построении моделей, задании им количественных значений, сравнений и описаний полученных результатов и в выборе наиболее предпочтительных вариантов решений

Процессный подход

- Управление как серия непрерывных взаимосвязанных действий, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений
- процесс управления - сумма управленческих функций:
- планирование, организация, мотивация, контроль, распорядок, координирование, руководство, коммуникация, принятие решений, оценка и подбор персонала



Системный подход

- Организация как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технологии)
- Рассматривает организацию в единстве составляющих ее частей, которые переплетаются с внешним миром
- системы бывают:
 - открытые (зависят от внешней среды)
 - закрытые (не зависят от внешней среды)

Ситуационный подход

- Приемы управления и принятия решений обязательно увязывать с конкретной ситуацией
- ситуация - конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на предприятие
- отсутствует единый «лучший» способ управления деятельностью организации

Вопрос 3. Принципы менеджмента



- Принципы - убеждения, которым следует фирма в своей практической деятельности
- не имеют юридической силы и выражают добровольно взятые на себя моральные обязательства, которые становятся нормативами поведения
- фундаментальные истины, установленные на основе изучения и обобщения практики менеджмента
- нормативный характер придает им практическую направленность рекомендаций

- Первым принципы рационального управления сформулировал Г. Эмерсон в 1912 году.



Общие принципы

- Эффективности
- социальной ответственности
предпринимательства и менеджмента
- разграничения функций государственного,
политического и хозяйственного
управления
- ориентации на потребителя (маркетинга)
- конкуренции (конкурентоспособность
фирмы): ценовая и неценовая

- Системности
- Деловой этики (честность и соблюдение законов, обеспечение качества продукции, норм безопасности труда, правдивость рекламы, защита окружающей среды и т.п.)
- предпринимательской тайны:
 - промышленной
 - коммерческой
 - финансовой

Специфические принципы

- Правила реализации отдельных функций менеджмента:
- Плановости
- организации управления
- мотивации
- контроля
- коммуникаций
- принятия управленческих решений

Принципы Файоля

- Разделение труда
- полномочия и ответственность
- дисциплина
- единоначалие
- единство действий
- подчиненность личных интересов общим
- Вознаграждение персонала
- централизация
- скалярная цепь
- порядок
- справедливость
- стабильность персонала
- инициатива
- корпоративный дух

Новые принципы

- Сочетание специализации и универсализации в управлении
- устойчивость к воздействию факторов внешней среды
- экономичность управления
- гуманность управления
- исключение (только при значительных отклонениях от стандартов и правил должна срабатывать система контроля)
- Сочетание единоначалия и коллегиальности

Современные принципы управления на Западе

- Лояльность к работающим
- ответственность как условие успешного менеджмента
- коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали
- атмосфера в фирме, способствующая развитию способностей работающих
- долевое участие каждого работника в результатах фирмы

- Этика бизнеса
- Честность и доверие к людям
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал
- качество личной работы и ее совершенствование



Вопрос 4. Современная система взглядов на управление

- Сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии (70-80 годы)
- Производство все больше ориентировалось на специализированные запросы потребителей
- Невиданный рост предпринимательских структур
- Усложнение системы связей между организациями
- Важнейшими критериями жизнеспособности бизнеса стали гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды

- Больше использование систем управления на основе предвидения изменений и гибких, экстренных решений
- Учет непривычности и неожиданности будущего развития
- Упор на стратегическое планирование и управление (учет внезапных и резких изменений во внешней среде)



- Меняются и структуры управления: предпочтение отдается децентрализации; организационные механизмы приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых
- Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании



5. Современные концепции менеджмента

- Менеджмент человеческих ресурсов -США
 - активная позиция личности в организации
 - поощрение личной инициативы сотрудников
 - корпорация как основная форма предпринимательства
 - отделение собственности от контроля над распоряжением ею
 - широкое использование стратегического управления
 - стратегического планирование

- Доктрина «производственной демократии (США):
 - вовлечение в управление непрофессионалов как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников
- Согласно американской модели составляющие успеха это:
 - Компетентность руководителя
 - Способность психологически настроиться на восприятие и мышление партнера
 - Доверие как переход от авторитарного и консультативного подходов к полному делегированию полномочий

Менеджер не может быть «универсальным гением» – главные организаторские способности, а не знания специалиста

- Японская модель «социального человека»:
 - корпоративный дух фирмы
 - психология группы
 - оплата труда по выслуге лет
 - система «пожизненного найма»
 - система продвижения по старшинству
 - ротация персонала (переучивание новым специальностям каждые 3-5 лет)
 - управление качеством



- Западноевропейская модель менеджмента:
 - тенденция психологизации управления
 - система «соучастия»
 - перенесение ответственности на нижние уровни
 - управление с позиции «социального человека»
 - промышленные группы
- Управление по результатам (Финляндия):
 - 3 вида планов: стратегический, годовой, график работы
 - в определении намеченных результатов участвуют высшее руководство, исполнители и рабочие.

- Шведская модель социализма
 - социальное рыночное хозяйство
 - социальное регулирование экономики
 - социальное партнерство
 - всеобщее равенство и равные экономические возможности для всех
 - система прямых и косвенных налогов с населения
 - системы социальной защиты населения
- Модель социального рыночного хозяйства
 - усиление государственного регулирования
 - введение индикативного планирования
 - социальное партнерство

Вопрос 6. Современные инструменты управления

1. Стратегическое планирование
2. Управление отношениями с клиентами
3. Сегментация рынка (потребителей)
4. Бенчмаркинг
5. Ключевые компетенции
6. Аутсорсинг
7. Реинжиниринг бизнес процессов
8. Бюджетирование

9. Формулирование миссии и видения
10. Сценарное планирование
11. Управление знаниями
12. Формирование корпоративной культуры
13. Управление по целям
14. Обучение персонала



Метод Бенчмаркинга

Benchmarking — процесс систематического и непрерывного измерения, оценки процессов предприятия и их сравнения с процессами предприятий - мировых лидеров с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственных характеристик» [Watson G.H., 1995].

Внешний бенчмаркинг — сравнение компании с конкурентами, партнерами

Внутренний бенчмаркинг — сравнение бизнес-единиц или функциональных подразделений внутри одной бизнес-структуры

Значения показателей в бенчмаркинге не являются целевыми или плановыми.

HR metrics — показатели в области управления персоналом и методики их расчета.

АУТСОРСИНГ

- Передача выполнения непрофильных, вспомогательных функций (бухгалтерский учет, разработка и построение информационных систем, хозобслуживание) внешней организации с целью сокращения операционных расходов компании

СЕГМЕНТАЦИЯ

- разделение на отдельные части в зависимости от определенных признаков.



РЕИНЖИНИРИНГ

- это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения значительного, скачкообразного улучшения деятельности компании.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

- планирование финансовой деятельности организации на основе принимаемых бюджетов.





Вопрос 7.

- Прямое заимствование чужого для страны менеджмента неэффективно
- вследствие особых исторических и географических условий развития России даже при переходе к рыночному управлению управленческое регулирование со стороны государства должно быть в России относительно сильнее, чем в других странах

Опыт менеджмента за рубежом

- Японская модель:
 - управленческие решения принимаются коллективно система ринги
 - преобладает коллективная ответственность
 - гибкая структура управления
 - неформальная организация контроля
 - замедленная оценка результатов труда и служебный рост
- Американская модель:
 - УР принимаются индивидуально
 - преобладает индивид. ответственность
 - жесткая, формализованная структура управления
 - формализованная структура контроля
 - индивидуальный контроль менеджера
 - быстрая оценка результатов труда, продвижение по службе

- Ориентация управления на группу
- преобладание неформальных отношений с подчиненными
- выслуга лет система «синьоризма» – продвижение по возрасту и стажу работы
- руководители универсального типа
- оплата труда по результатам работы группы, стажа
- пожизненный найм
- Система «Канбан» – точно вовремя
- Ориентация управления на личность
- преобладание формальных отношений с подчиненными
- карьера находится в зависимости от личных результатов
- узкоспециализированные руководители
- оплата труда по индивидуальному вкладу
- наем на короткий период