

Менеджмент организации

Основные этапы в развитии идей управления организацией

К.ф.н., доцент Баронене С.Г.
НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург



Схема лекции

I этап (1900-1930): Классический
Научная школа
Административная школа

II этап (1930-1950)
Школа человеческих отношений
Школа поведенческих наук

III этап (1960-...): Современные теории
Информационный подход /
Системный подход
Процессный подход / Ситуационный
подход



Леонардо да Винчи

**Назад к
классике!**

Почему КЛАССИЧЕСКИЙ?

ИСТОРИЧЕСКИ

- Период античности, который означал возврат к началу анализа искусств

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

- Первый технологический этап, на котором был сформулирован ряд ключевых идей, связанных с управлением



Классический этап управления: научная и административная школы

ЧТО ПРОИСХОДИТ В МИРЕ?

1. **I мировая война – кризис переделки мира.** Переход от мелкого мануфактурного производства к крупному индустриальному производству
2. **Идея масштабирования.** Как управлять одинаковым? Как, увеличив масштаб созданного, перенести его в другое пространство и время?

Ф. Тейлор «Норма»

- ✓ Практика нормирования труда
- ✓ Техника безопасности
- ✓ Дифференцированная система труда
 - ✓ Хронометраж
- ✓ Выделение операций

А. Файоль «Функция»

- ✓ Отделил процесс управления от предмета управления
- ✓ Выделил группы операций управления и основные функции

Г. Форд «Технология»

- ✓ Идея «конвейерного производства» - решение проблемы коммуникации
- ✓ Социальные программы для рабочих
- ✓ Система обучения

Отцы-основатели: Обратимся к первоисточникам



«Настоящие Функции» по А. Файолю

Выполнили: Ганиева Элана, Павлова Ксения (232 группа)

Преподаватель: Баронене С.Г., доцент кафедры менеджмента

Prévoir

Предвидеть; предугадывать будущее и создавать дальнейшую программу действий

Organiser

Организовывать; образовывать социальный и физический дубликат организации

Commander

Руководить; поддерживать работу персонала

Coordonner

Координировать; объединять и гармонизировать все действия и усилия

Contrôler*

Контролировать; следить за тем, что все идет в соответствии с установленными правилами и распоряжениями

* "Administration industrielle et générale"
Henri Fayol



to forecast and plan

Предвидеть и планировать

to organise

Организовывать

to command

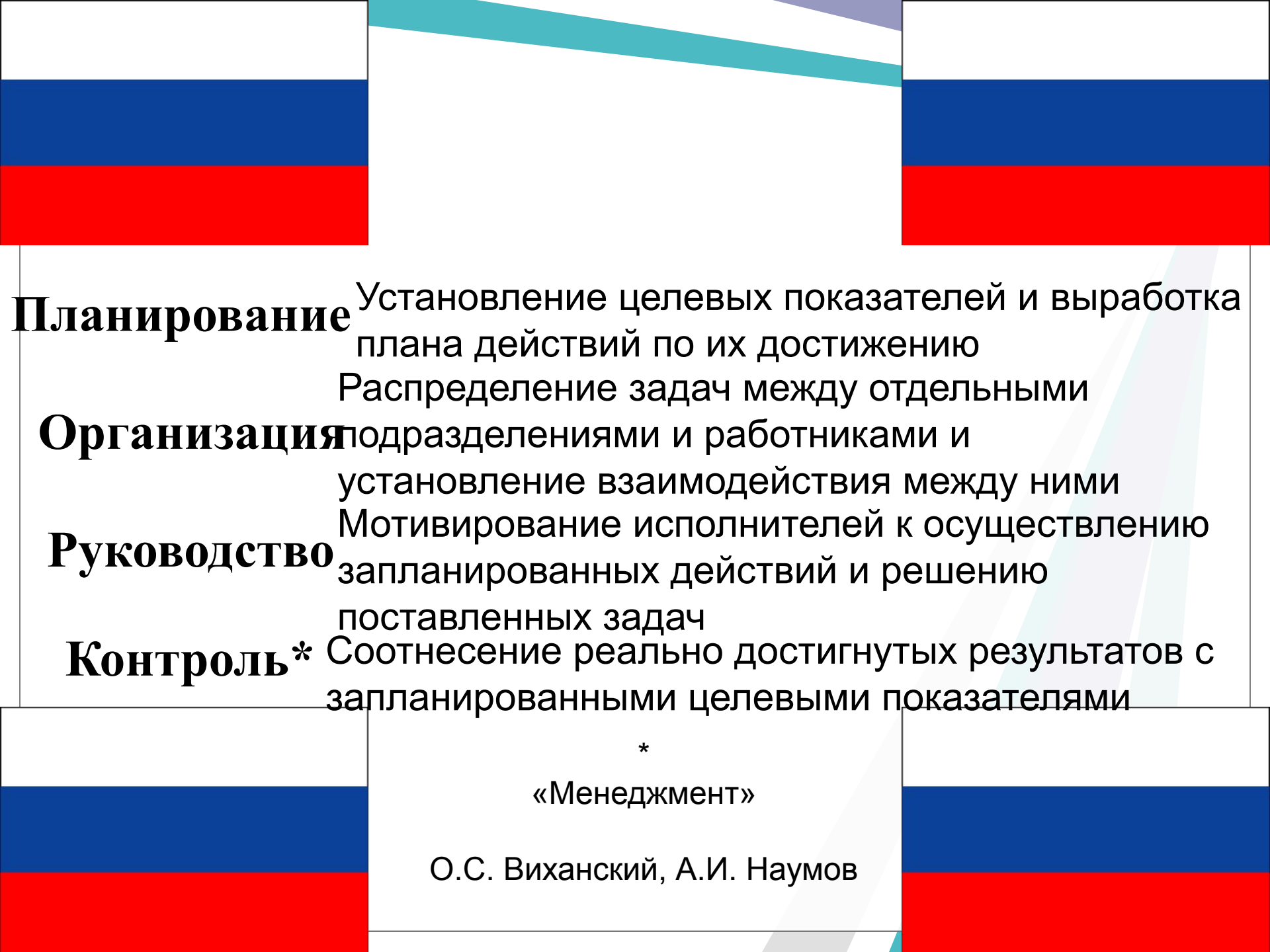
Руководить

to coordinate

Координировать

to control

Контролировать

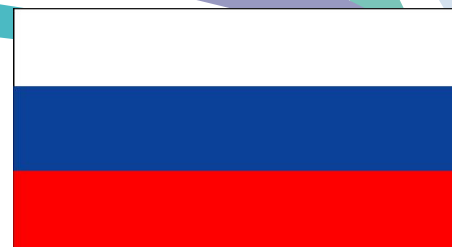


Планирование	Установление целевых показателей и выработка плана действий по их достижению
Организация	Распределение задач между отдельными подразделениями и работниками и установление взаимодействия между ними
Руководство	Мотивирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и решению поставленных задач
Контроль*	Соотнесение реально достигнутых результатов с запланированными целевыми показателями

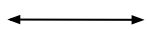
*

«Менеджмент»

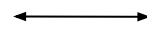
О.С. Виханский, А.И. Наумов



Предвидеть



Предвидеть и
планировать

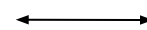


Планирование

Организовывать

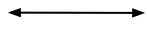


Организовывать

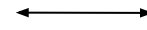


Организация

Руководить

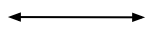


Руководить



Мотивирование

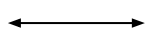
Координировать



Координировать



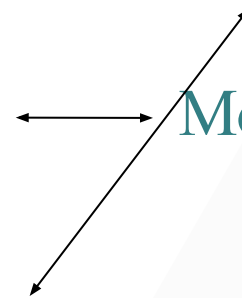
Контролировать



Контролировать



Контроль



ИСТОЧНИКИ

- 1. Fayol H. Administration industrielle et générale. Dunod, 2e éd. 1999. 133 p.
- URL:
- http://lipsor.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017978
- 2. Виханский, О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 672 с.
- 3. Functions and Principles of Management
- URL:
- <http://www.bola.biz/competence/fayol.html>



ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК

Что происходит в мире:
характеристики социокультурного
контекста

Проблема индивидуальной
персонализированной
ответственности работника

II мировая война: предел развития
массовых форм жизни: производства,
потребления и обращения



Школа человеческих отношений и поведенческих наук

**Э. Мейо
(Чикаго,
США)**

- Хоуторнский эксперимент
- Факторы, влияющие на производительность труда: новизна ситуации, заинтересованность в результатах, внимание к трудящимся

**Абрахам
Маслоу**

- Мотив и стимул
- Партисипативное управление
- Корпоративная культура



Изменение установок и ценностей в культуре современного бизнеса

- Клиентоцентричность
- Де-боссинг
- Коллективный результат важнее погон
- Инициативное участие и ответственность
- Деполитизированная рабочая среда
- Дружелюбная атмосфера работы, стимулирующая к результату
- Поощрение экспериментов, за ошибку «не расстреливают»
- Неформальная коммуникация и немедленная вовлекающая обратная связь
- Свободный обмен информацией
- Жизнь в неопределенности – нормальность





III этап: современные конкурирующие подходы

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОДХОД

**Основа
подхода**

**Теория исследования операций
Идея искусственного интеллекта
Идея создания автоматизированных систем управления**

**Эхо
подхода**

**Управление знаниями в организации
Самообучающаяся организация
Информационная системы в управлении**



III этап: современные конкурирующие подходы

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Система - некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого

**СИСТЕМНЫЙ
ЭФФЕКТ**

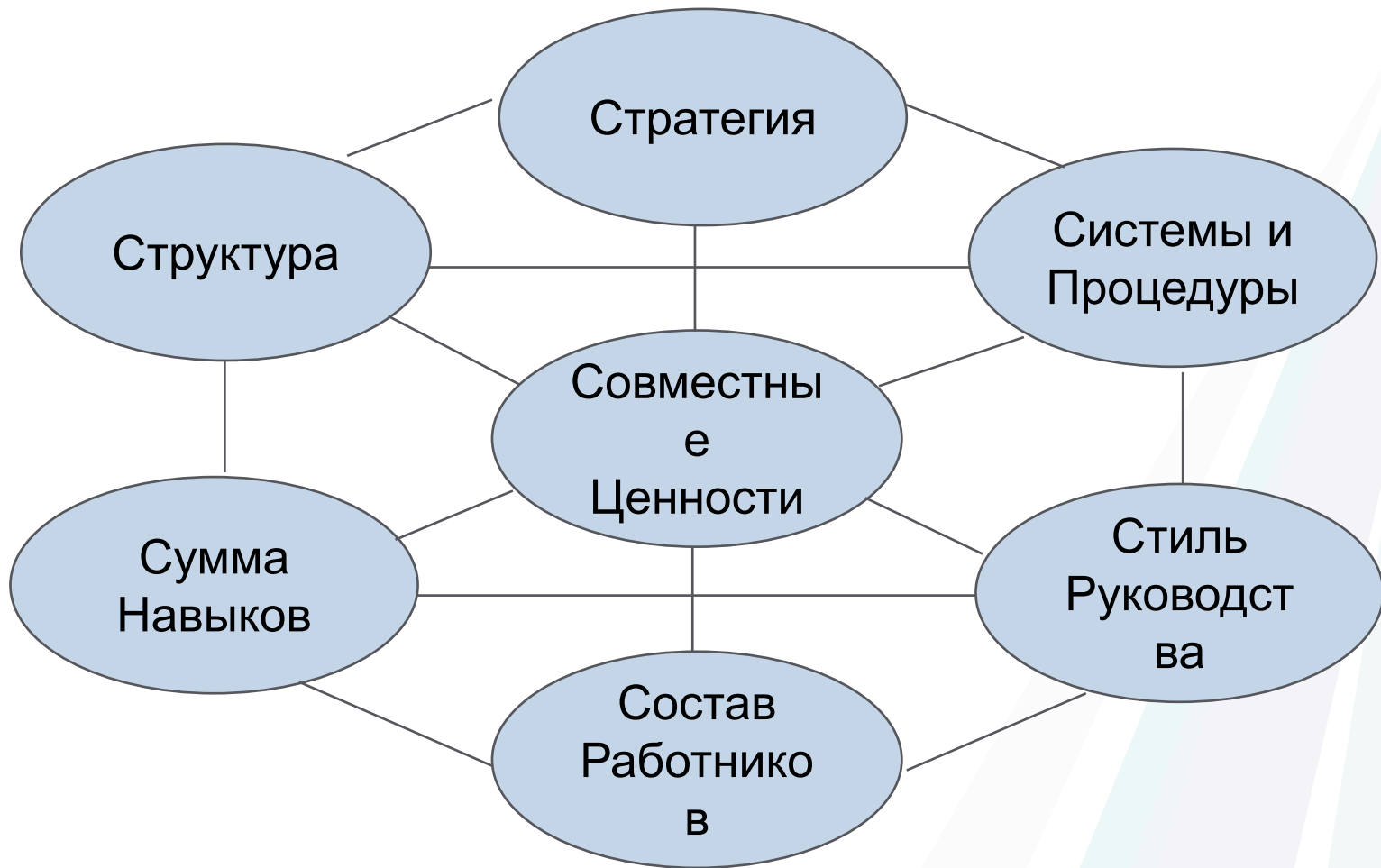
**ЭМЕРЖЕНТНЫЙ
ЭФФЕКТ**

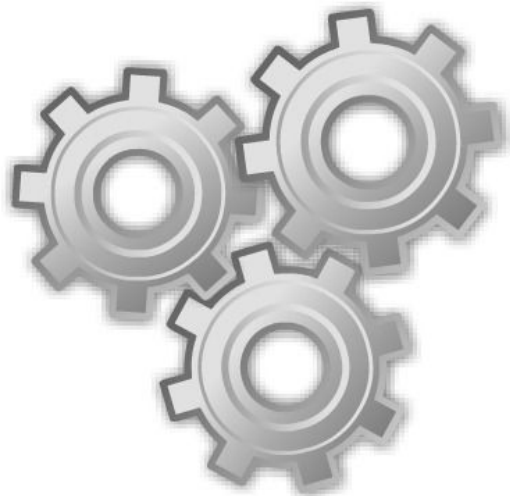
**СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ
ЭФФЕКТ**

**Эхо
подх
ода**

**Методология системного
анализа
Организация как система**

Модель «7С» Мак-Кинзи





III этап: современные конкурирующие подходы

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

**Эхо
подхода**

**Эхо
под
ход
а**

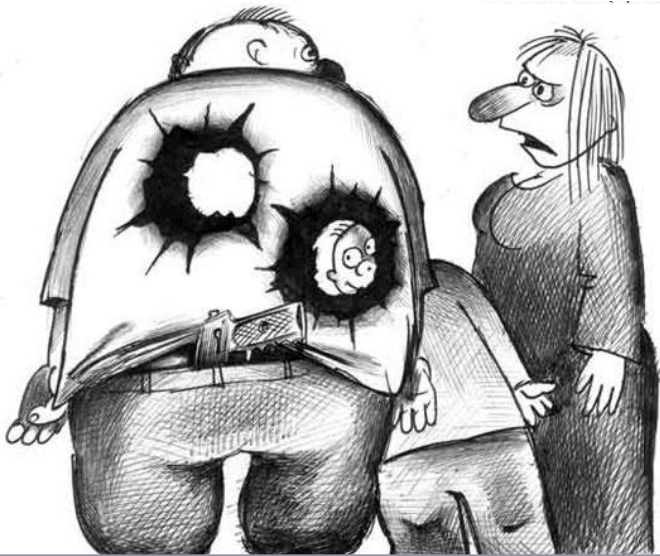
**Базовый и сервисный процесс, в услугах
– front и back office**

**Процессные технологии (управление
качеством)**

Инструменты соотнесения целей (УПЦ)

**Процессные технологии
(управление качеством)**

**Инструменты соотнесения
целей (УПЦ)**



III этап: современные конкурирующие подходы

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Ситуация – уникальное соотношение факторов внутренней и внешней среды в конкретное время t .

Эхо
подх
ода

Кейсовый подход

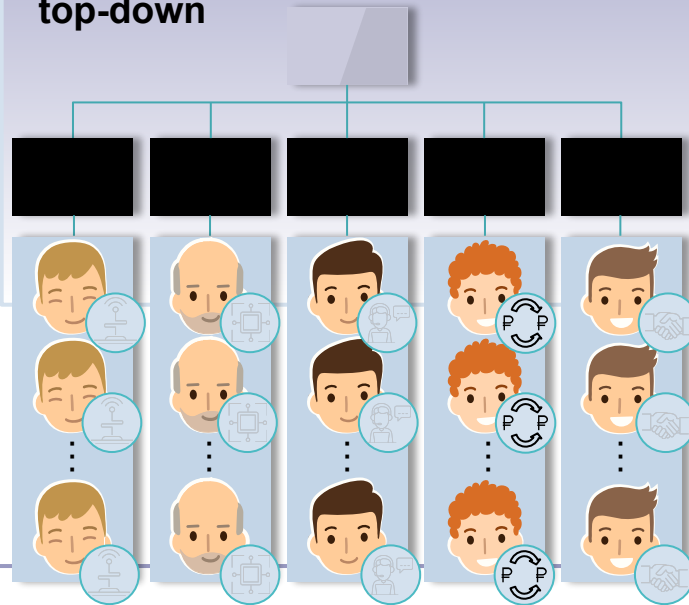
Инструменты анализа факторов внешней и внутренней среды

Структура agile: изменение процесса управления проектами

- Операционная модель
- Структура
- Процессы
- Люди

Традиционный подход

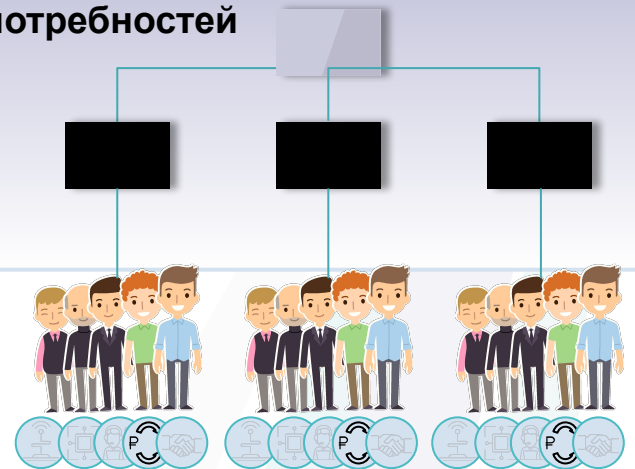
Организационно-функциональные колодцы, сформированные top-down



Agile-организация



Кросс-функциональные команды и трайбы, сформированные bottom-up вокруг клиентских потребностей



Масштабирование, ориентированное на эффект, 100% отдачу и фокус

III этап: современные конкурирующие подходы



Институциональный подход к управлению организацией

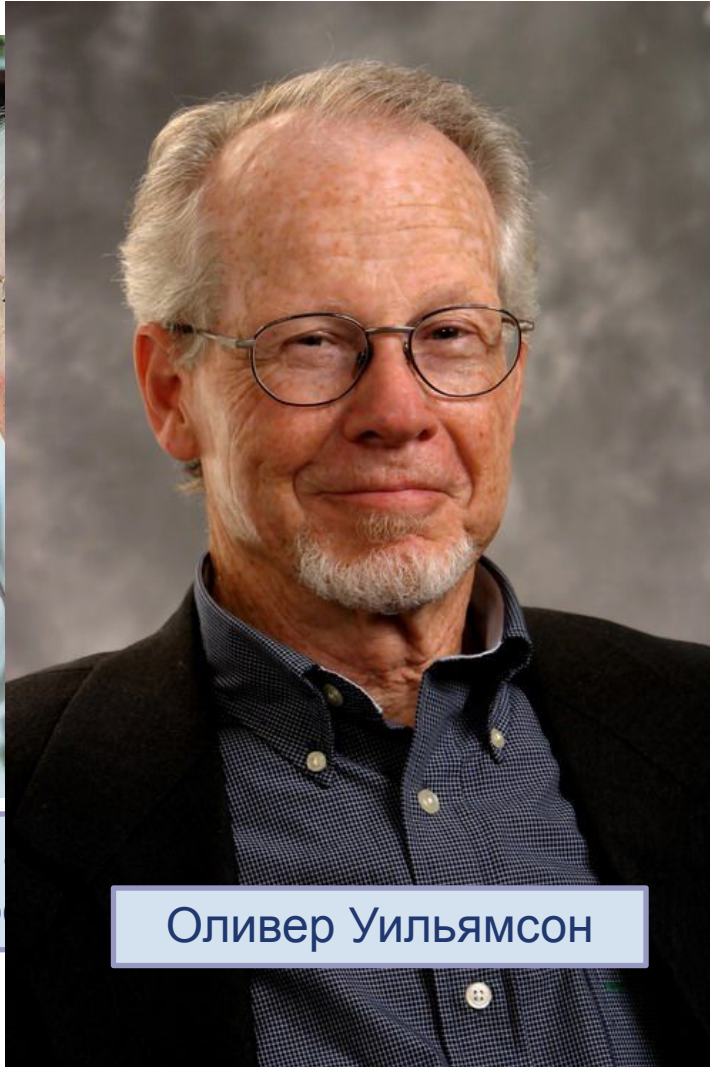
- Институт – это «правила игры» (Дуглас Норт, 1970)
- Контракты, как способ регулирования отношений между агентами;
- Трансакционные издержки - это издержки, которые появляются во время заключения контрактов между агентами;
- Теория агентских отношений - это раздел институциональной экономики, который описывает то, каким именно образом и по каким принципам может происходить взаимодействие между сторонами;
- Границы фирмы – это это не физические границы (адрес, помещение, где располагается организация), а сумма социальных связей и влияний, которые организация оказывает на разных агентов внешней среды. Считается, что трансакционные издержки определяют нижнюю границу фирмы, а издержки контроля – верхнюю границу.
- Coase R. H. The nature of the firm // *Economica*. – 1937. – Т. 4. – №. 16.



Институциональный подход



Рон
«Прир



Оливер Уильямсон



лчиан и
tion, Infor
nomic O



Герберт Саймонс
Теория ограниченной
рациональности

Какие феномены становятся важными в Институциональном подходе?

Организация - это **система** социальных **отношений**, обладающая собственными ресурсами, созданная с целью уменьшения транзакционных издержек и увеличения эффективности работы в следствие **кооперации действий и интеграции процессов**.



Разные эффекты: отношения

- Доверие играет важную роль в развитии организации и увеличении эффективности экономической деятельности предприятия. Чем выше уровень доверия между сотрудниками различных уровней, тем выше эффективность их работы.

