



Планирование в системе менеджмента

- **Функции управления** - составные части любого процесса управления, без их выполнения невозможно обеспечить эффективную работу организации.
- К общим функциям менеджмента относятся:
- планирование
- организация
- мотивация
- контроль
- координация

Планирование —состоит в том, что руководство фирмы определяет стратегические цели и задачи, принимает стратегические и оперативные решения по ним, определяет способы и сроки достижения запланированного, необходимые материальные, денежные и трудовые резервы и ресурсы, исполнителей и ответственных лиц и другие вопросы.



План – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей производственной системы.

Принципы планирования

единство;
непрерывность;
гибкость;
точность.



Принцип единства предполагает, что планирование в организации имеет системный (комплексный) характер; это означает единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и горизонтальных связей.

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования во времени должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок:

- изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана;
- не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней сфере.

Принцип гибкости заключается в необходимости предусматривать при составлении планов определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности плановиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными или заниженными.

Принцип точности связан с понятием «эффективности» плана и принципом гибкости, т.е. планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия.



Стратегическое планирование - это процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Этапы стратегического планирования:
формирование миссии и целей;
проведение стратегического анализа;
оценка и выбор стратегических альтернатив;



Классическая административная школа управления

Представители классической, или административной, школы управления (1920—1950 гг.): Анри Файоль, Джеймс Муни, Линдалл Урвик и др.

Классическая школа:

- разрабатывала общие характеристики и закономерности развития организаций (общая теория управления организацией)
- создала систему универсальных принципов управления (реализация которых приводит к успеху);
- предлагала рациональную систему управления, деление организации на подразделения по функциональному признаку;
- рассматривала управление как универсальный процесс, состоящий из системы определенных функций: планирование, организация, мотивация, контроль;
- считала наиболее рациональной структуру организации, основанную на принципе единоначалия, когда работник получает приказы только от одного начальника (М. Вебер);
- сформулировала 14 принципов управления (А. Файоль), многие из которых до сих пор могут быть использованы;
- сформулировала общие функции управления.



Принципы управления Анри Файоля

Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнения работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.



Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

Порядок. Место — для всего и все на своем месте.

Справедливость. Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.

Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.



Недостатки классической административной школы

- недооценка социальных аспектов управления;
- невнимание к человеческому фактору в организации;
- недостаточное внимание к научной разработке методов управления;
- организация рассматривалась как закрытая система, не связанная с внешней средой



Школа «человеческих отношений»

Школа «человеческих отношений» уделяет внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам.

Выделяют три области направления: человеческие отношения, человеческие ресурсы и бихевиоризм. (Г. Мюнстерберг, Э.Мейо, А. Маслоу).

Считается, что начало этому направлению положил **Элтон Мэйо (1880–1945)**; который пришел к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от физических аспектов работы (например, освещения). Представители этой школы: Элтон Мэйо , Питер Друкер, А. Маслоу, Мэри Фоллетт.

Школа человеческих отношений:

- определяла менеджмент как обеспечение выполнения работы путем
- организации труда людей;
- обосновывала роль взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности;
- объясняла активность деятельности людей и мотивов их поведения
- потребностями;
- вырабатывала определенные приемы управления человеческими
- отношениями.



Теории X и Y

Д. Мак-Грегор сформулировал основные предположения — **теорию X** и **теорию Y**.

Теория X

Средний индивид обладает врожденной неприязнью к труду и по возможности избегает его. Поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчиненных к труду, контролировать и направлять их действия, угрожать нерадивым наказаниями. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он не желает брать на себя ответственность, имеет относительно невысокие амбиции и наиболее высоко ценит безопасность.

Теория Y

Физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых. Утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно. Неправомерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов к направленным на достижение целей организации усилиям. Человек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективные самоуправление и самоконтроль. В определенных условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства. Большинство (отнюдь не меньшая часть) работников способно проявлять относительно высокий уровень воображения, изобретательности и мастерства.



Недостатки школы «человеческих отношений»

Недостатком школы «человеческих отношений» является отсутствие строгих (точных) математических методов исследования, конкретных расчетов (т.е. эмпирический подход, проверка идей путем экспериментов, изучения практики).



Количественная школа науки управления

Эта школа сформировалась в 50-е гг. XX в. и существует, совершенствуясь, до настоящего времени. Она привела к углублению понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей. Широко использованы количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн и др.

Школой было разработано большое количество принципов, правил, подходов и т.д. Существуют такие подходы как дерево решений, мозговой штурм, управление по целям, диверсификация (конгломераты), теория Z, бюджетирование (с нулевой базой), кружки качества, портфельный менеджмент, интрапренерство.



Школы 1940—1960-х годов

1940—1960 гг. характеризуются развитием менеджмента в рамках нескольких школ, отличных от школы поведенческих наук. Таковыми школами были: эмпирическая или прагматическая школа управления, школы, связанные с теориями технократического менеджмента и школа науки управления.

Основатели эмпирической (прагматической) школы управления: Э. Петерсен, Г. Саймон, Р. Дэвис и др



Современные тенденции развития менеджмента

В конце века, на рубеже 90-х гг., в развитии менеджмента просматриваются следующие тенденции:

1. В связи с усилением влияния научно-технического прогресса на достижение целей организации, роли качества продукции в конкурентной борьбе и усложнения места и роли предложения в экономике - произошел как бы возврат (на новом историческом уровне) к проблемам производства, осознанию значения материально-технической базы современного производства.
2. Усиление внимания к различным формам демократизации управленческих функций, участие рядовых работников в управлении, в прибылях
3. Возрастание влияния международных внешних условий, интернационализация управления. Возникает проблема «стыковки» местного (национального) и международного типов управления, пределов универсальности методов менеджмента, учет неустраняемых национальных стилей менеджмента.



Заключение

Подготовка современных менеджеров-профессионалов невозможна без знания истории развития менеджмента.

Менеджмент развивался на протяжении веков, прежде чем превратился в самостоятельную отрасль знания, науку.

Значительное влияние на формирование менеджмента оказали: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа психологии и человеческих отношений, школа науки управления (количественная школа), а также выдающиеся представители этих школ, такие как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо и др.

