
Тема:

**«Основные категории менеджмента и
тенденции его развития»**



MBA Start
Бизнес-образование
без границ



Конспект видеолекции

Оглавление

Раздел 1. Понятие и сущность менеджмента	4
Раздел 2. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента	5
2.1. Возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества	5
2.2. Ранние школы научного менеджмента	6
2.3. Школа научного менеджмента	6
2.4. Основные положения классической административной школы управления	8
2.5. Концепция рациональной бюрократии	10
2.6. Школа человеческих отношений	10
2.7. Количественная школа науки управления	12
Раздел 3. Интегрированные подходы к управлению	13
3.1. Интегрированные подходы к управлению	13
3.2. Процессный подход к управлению	14
3.3. Системный подход к управлению	16
3.4. Ситуационный подход к управлению	18
3.5. Внешняя среда и ее влияние на организацию	19
3.6. Влияние факторов прямого и косвенного воздействия	20
3.7. Параметры внутренней среды организаций	23
Раздел 4. Школы стратегии	24
4.1. Школа моделирования (дизайна)	24
4.2. Школа стратегического планирования	25
4.3. Школа рыночного позиционирования	25
4.4. Школа предпринимательства	26
4.5. Эмпирическая школа. Школа власти	27
4.6. Школа обучения. Школа культуры	27
Раздел 5. Современные тенденции развития менеджмента	28
5.1. Глобализация	28
5.2. Многообразие трудовых ресурсов	29

5.3. Менеджмент в мире электронного бизнеса.....	29
5.4. Менеджмент знаний и обучающиеся (самообучающиеся) организации.....	31
5.5. Партисипативное управление	32
5.6. Всеобщее управление качеством	33
Глоссарий.....	36
Список рекомендуемой литературы.....	39

Раздел 1. Понятие и сущность менеджмента

В основе роста социально-экономического и политического могущества государств, развития мировых рынков продукции и услуг, успеха отдельной организации и человека лежат процессы управления. Энциклопедический словарь определяет управление как функцию организованных систем любой природы (биологических, технических, социальных или смешанных, каковыми являются, к примеру, организации). Понятие **«Менеджмент»** сегодня отождествляется, как правило, с людьми и является атрибутом исключительно социальных систем и их разновидностей (социально-технических, социально-экономических). Например, мы говорим: «менеджмент предприятия» или «управление предприятием», но только «управление автомобилем».

Трудно дать единственное абсолютно четкое и полное определение понятия «менеджмент». Функции, сферы, уровни менеджмента и ситуации, в которых они реализуются, значительно различаются между собой. Ниже приведем несколько **определений менеджмента**, встречающихся в современной бизнес-литературе:

- Менеджмент представляет собой профессиональную деятельность по управлению организацией в условиях риска и неопределенности, когда руководству предоставляется значительная степень свободы в принятии стратегических и тактических решений.
- Менеджмент — это тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики.

Термин «менеджмент» и в научной литературе трактуется достаточно широко, например:

- интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения;
- функции управления, то есть совокупность таких видов деятельности, как планирование, организация и координация, контроль и регулирование, мотивация, осуществление которых обеспечивает эффективное функционирование организации;
- умение добиваться поставленных целей, направляя труд людей, работающих в организации и имеющих свои индивидуальные особенности, характеры, способности;
- орган или аппарат управления — группа лиц, ответственных за изучение, анализ и формирование решений и иницилирующих соответствующие действия в интересах организации.

В данном курсе мы предлагаем взять в качестве базового следующее определение менеджмента:

Менеджмент — это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата.

Раздел 2. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента

2.1. Возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества

Прежде чем менеджмент сформировался как самостоятельная область знания, человечество по крупицам тысячелетиями накапливало опыт управления. Такие исторические «проекты», как египетские пирамиды и языческий «Стоун Хендж», требовали управления огромным количеством людей, которые, используя самые примитивные орудия труда, создали пережившие тысячелетия шедевры архитектуры. Везде, где требовалась совместная деятельность людей (военные действия, строительство культовых сооружений и т.д.), одни из них брали на себя функции управления другими, так и зарождались первые наилучшие практики менеджмента.

Достаточно сказать, что в строительстве одного такого сооружения, как Пирамида Хеопса, которое длилось более 20 лет, было задействовано свыше 100 тыс. человек. Кто же ставил задачу перед каждым рабочим? Кто обеспечивал строительство достаточным количеством стройматериалов, чтобы избежать простоев? Ответ на такие вопросы один — это делали античные менеджеры. Независимо от того, как в те времена назывался этот род деятельности, кто-то должен был планировать работы, организовывать людей и поставку материалов для реализации намеченных планов, руководить работниками и использовать те или иные рычаги управления, чтобы обеспечить точное соблюдение намеченных планов.

Хотя организация как форма объединения людей для достижения общей цели существует не одно тысячелетие, до середины XIX века практически никто не задумывался над тем, как управлять ею системно. Идея о том, что организацией можно управлять на научной основе, начала формироваться именно в середине XIX века. Причиной тому были изменения, которые внесла промышленная революция в производственный процесс и среду функционирования организаций.

В эти времена созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а менеджмент превратился в самостоятельную область деятельности.

В отличие от других наук развитие управленческой мысли не было системой знаний, которые накапливались последовательно. Напротив, на первом этапе (до середины XX века) наука управления развивалась сразу по нескольким относительно самостоятельным направлениям (подходам к управлению), каждый из которых концентрировал внимание на разных аспектах менеджмента.

2.2. Ранние школы научного менеджмента

Сегодня выделяют три ранних подхода к менеджменту:

- 1) классический подход;
- 2) поведенческий подход;
- 3) количественный подход.

Классическое направление менеджмента включало в себя три школы:

- 1) научный менеджмент;
- 2) административный менеджмент;
- 3) концепцию бюрократических организаций.

2.3. Школа научного менеджмента

Основные теоретические концепции школы «Научного менеджмента» изложены в работах Ф.У. Тейлора: «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912 г.). Менеджмент определен в работах Тейлора как «организация производства». В своих трудах Ф. Тейлор сформулировал методы научной организации труда, основанные на анализе рабочего времени и рабочих движений, стандартизации приемов и орудий труда. Эффективность совместного труда в организации рассматривалась с позиций затрат времени и движения. Расчленение работы на автономные, полностью программируемые элементы и последующее оптимальное объединение их в единое целое — обязательные условия, которые в соответствии с концепцией школы научного управления формируют высокопроизводительную организацию.

Тейлор выдвинул четыре основные черты научной организации труда:

- **во-первых**, администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные методы для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых на предприятии;
- **во-вторых**, администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем обучает и развивает способности каждого из них, в то время как ранее рабочий сам выбирал себе специальность и сам обучался так, как умел;
- **в-третьих**, администрация осуществляет доверительное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны;
- **в-четвертых**, устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация

берет на себя все те виды труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как ранее почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Также большое значение Тейлор придавал стимулирующим системам оплаты труда и обслуживанию рабочих мест (обеспечению необходимыми ресурсами — инструментами, тарой и т.п.). Большое внимание тейлористами уделялось лучшему использованию производственных фондов предприятия, а требование рациональности распространялось также на планировку предприятий и цехов.

До Тейлора считалось наиболее важным найти хорошего управляющего, целью же его подхода стало создание системы научной организации труда, базирующейся на экспериментальных данных по расчленению *физического* труда и его организации на составные части и последующем анализе этих частей для определения наименьших затрат ресурсов (трудовых, материальных и финансовых), необходимых для достижения максимальной результативности труда.

Таким образом, основная заслуга Тейлора состоит в том, что он:

- разработал методологические основы нормирования труда;
- стандартизировал рабочие операции;
- внедрил в практику научные подходы подбора и расстановки кадров;
- разработал методы стимулирования труда рабочих (существеннее результат — более высокое вознаграждение);
- впервые обозначил, что необходимо разделить между менеджерами и рабочими и работу, и ответственность.

Однако на тех предприятиях, где Тейлор вводил принципы научной организации труда, такие цели, как сотрудничество между администрацией и рабочими и равномерное распределение между ними труда и ответственности, не были достигнуты. С первых же дней ее внедрения система встретила сопротивление рабочих, что мешало установлению взаимного доверия между рабочими и предпринимателями.

Фактически тейлоризм продолжался около 30 лет, распространяясь на все новые сферы производства. Благодаря концепции научного менеджмента управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители, практики и ученые увидели, что методы и подходы, применяемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике реализации целей предприятия.

Недостатки классического научного менеджмента:

- не признаны различия между работниками (различный уровень физического здоровья и подготовленности к исполнению конкретных функций/операций);
- не учтены возрастающие потребности рабочих;

- игнорирование значимости обратной связи «снизу вверх» (предложений и мнений рабочих);
- не достигнуто впервые озвученное Тейлором, но ставшее благодаря научному менеджменту еще более недостижимым, сотрудничество между администрацией и рабочими.

Таким образом, внедрение тейлоровского подхода приводило к усилению конфликтов между рабочими и менеджерами, способствовало более интенсивной эксплуатации рабочих, воспринимаемых как детали организации-механизма.

Генри Форд (1863-1947гг.) продолжил дело Тейлора в области организации производства. Форд применил конвейерную систему работы, позволяющую достичь максимальной специализации, регламентированного ритма работы, механизировал транспортные операции, развил предприятие как комплекс, обеспечивающий себя всем необходимым, отделил основное производство от обслуживающих его. Первый конвейер был запущен в 1913 году и превзошел все ожидания. Очень значительно, в разы, увеличилась производительность, снизилась себестоимость выпускаемой продукции, стало проще подбирать и обучать новых работников. Но Форд, как и Тейлор, смотрел на организацию, как на закрытую механистическую систему с непроницаемыми границами, то есть практически не учитывал влияние внешних факторов.

2.4. Основные положения классической административной школы управления

Следующая область классического менеджмента получила известность как административная школа управления, приверженцы которой основное внимание уделяли организации в целом и таким функциям менеджмента, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль. Представители административной школы управления пытались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытались определить общие характеристики и закономерности функционирования различных предприятий. Основная цель школы — создание (описание) универсальных принципов управления, применение которых обязательно приведет организацию к успеху.

Основной вклад в развитие административного менеджмента внесли француз **Анри Файоль (1841-1925гг.)** и **Мари Паркер Фоллет.** В своей наиболее известной работе «Общее и промышленное управление» (1916 г.) автор выделяет 14 базисных принципов управления, некоторые из которых сохраняют значимость и в наше время.

Принципы управления по А. Файолю:

1. **Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда — выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.

2. **Власть и ответственность.** Власть дает право отдавать приказы, а
3. ответственность является ее противоположностью. Где дается власть — там возникает ответственность.
4. **Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
5. **Единоначалие.** Рабочий должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
6. **Единство руководства.** Каждая группа, действующая в направлении к одной цели, должна быть объединена одним планом и иметь одного руководителя.
7. **Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны ставиться выше интересов компании или организации большего масштаба.
8. **Вознаграждение персонала.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.
9. **Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Эта проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.
10. **Скалярная цепь.** Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, и кончая руководителем низового звена (линии власти).
11. **Порядок.** Это место для всего и вся на своем месте.
12. **Справедливость.** Это сочетание преданности персонала и справедливого отношения к нему администрации.
13. **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.
14. **Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.
15. **Корпоративный дух.** Единение — это сила, которая является результатом гармонии персонала.

А. Файоль считал, что в значительной степени успех зависит от опыта администратора-менеджера, его способностей и таланта. Из качеств, необходимых менеджеру, он неизменно выделял компетентность и приобретение опыта. Заслуга Файоля заключалась и в том, что он разделил все функции управления на общие, которые относятся к любой сфере деятельности, и специфические, которые относятся к конкретному виду деятельности.

2.5. Концепция рациональной бюрократии

Другим представителем классической школы является профессор экономики из Германии **Макс Вебер** (1864-1920), который предложил концепцию **«рациональной бюрократии»**. Управление, по Веберу, должно строиться на безличной, сугубо рациональной основе. Такая концепция предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления. Бюрократические правила и процедуры являются стандартным способом взаимодействия: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия в первой половине XX века позволила многим организациям добиться высокой эффективности деятельности.

С точки зрения Вебера, при построении рациональной бюрократии особое внимание уделяется:

- технико-экономическим связям и взаимозависимостям различных факторов производства;
- использованию аналитических методов, результаты которых часто сложно и даже невозможно применить на практике;
- стремлению к сохранению стабильности, всеобщему контролю и надзору за качеством и выполнением плановых заданий;
- представлению высших руководителей как людей, которые «мудрее, чем рынок», и т. д.

Ключевым фактором успеха на рынке Вебер считал снижение издержек, «внутреннюю экономичность» производства, которая определяется выпуском на единицу затрат.

Бюрократические модели построения организации получили большое распространение в 30-40-е гг. XX века. Но в дальнейшем увлечение этим подходом («организация работает как машина») привело к усилению громоздкости управленческих структур и стало препятствовать гибкости и оперативности предпринимательской деятельности.

2.6. Школа человеческих отношений

Классическая школа менеджмента в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основополагающий элемент эффективности организации. Поэтому в 30-50 гг. XX в. получила распространение неоклассическая школа, а в ее составе — **школа человеческих отношений**. В теории школы человеческих отношений акцент в управлении сместился с выполнения производственных задач на психологию отношений, поведение людей, их потребности, социальные взаимодействия и групповые интересы. В ее основу были положены достижения психологии и социологии. Проблема повышения производительности труда решалась посредством изучения поведения человека в

трудовом процессе. Ученые понимали, что, сосредоточив свое внимание на человеке, они смогут предложить **методы эффективного стимулирования труда**.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу **Элтону Мейо** (1880-1949 гг.), проведшему «хотторнские эксперименты» в городке Хотторн вблизи г. Чикаго на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик». Эксперименты показали, что можно влиять на отношение людей к труду посредством создания неформальных групп. Искусство общения с людьми становится главным критерием отбора администраторов, начиная с мастера. Работы Мейо и его сподвижников положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, выявлению мотиваций к труду, роли небольших групп. Возникновение школы человеческих отношений предопределило развитие управленческой теории и практики на четверть века вперед.

Суть концепции состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с принципом мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности. Представители школы человеческих отношений стремились рассматривать каждую организацию как определенную «социальную систему», что явилось новым шагом в развитии теории управления.

Мари Паркер Фоллет в своем анализе динамики взаимодействий менеджеров и организаций рассматривала вопросы этики, власти, лидерства, максимизации отдачи подчиненных. Ее концепция открыла новую страницу в теоретических исследованиях. В книге «Новое государство» (1920 г.), принесшей ей широкую известность, Фоллет сформулировала концепцию гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех сторон. В своих трудах Фоллет пыталась совместить концепции школ «научного управления», административную и человеческих отношений.

К исходным положениям теории человеческих отношений относятся:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции и рационализации процесса сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек ищет во взаимоотношениях с другими людьми;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждению посредством контроля, исходящего от руководства;
- работник откликается на побуждение руководителя, если руководитель рассматривается работником как средство удовлетворения своих потребностей.

Задача менеджмента на этом этапе состояла в том, чтобы в дополнение к формальным отношениям (приказ-подчинение) между членами групп (коллектива) развивались

плодотворные неформальные контакты. Неформальные отношения в процессе совместного труда были признаны весомой организационной силой, способствующей или препятствующей реализации корпоративных целей. Поэтому неформальными отношениями следует управлять. Если руководство проявляет заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности должен возрастать, что ведет к росту производительности труда.

В дальнейшем (40-60-е гг. XX вв.) идеи школы человеческих отношений легли в основу науки об организационном поведении, представителями которой стали А. Маслоу, Мак Грегор, Герцберг и др., поэтому более детально концепции данного научного течения рассматриваются в модуле MBA Start «Теория организаций».

2.7. Количественная школа науки управления

Научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в годы Второй мировой войны, привели к реструктуризации мировой экономики. Послевоенное производство сначала ориентировалось на удовлетворение массовых потребностей, а по мере их насыщения — на удовлетворение специфических потребностей, которые формировали рынки небольшой емкости. Это послужило толчком к появлению предпринимательских структур, образованию большого числа малых и средних предприятий. Ключевыми факторами успеха на рынке стали гибкость, динамичность, адаптивность к требованиям окружающей среды. Ученые начали активно разрабатывать идеи открытости организаций как систем. Усложнение среды потребовало разработки и применения способов принятия решений в ситуации неопределенности. Развитие математических наук, статистики, информатики, а также компьютерной техники явилось предпосылкой появления в середине XX века новой научной школы, которая получила название **количественной, или управленческой**. Она привела к углублению понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению математических подходов и моделей. Наиболее известными представителями этой школы являются **Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн** и др.

Ключевой характеристикой науки управления (количественной школы) является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть описан математическим языком.

Базовые этапы построения модели

1. Уточнение постановки задачи.
2. Формулирование законов, связывающих основные параметры объекта.
3. Запись в математических выражениях сформулированных закономерностей.

4. Исследование модели на основе сопоставления фактических показателей деятельности с расчетными по модели (теоретический и/или экспериментальный анализ).
5. Накопление данных об изучаемом объекте и корректировка модели с целью
6. введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т. п.
7. Применение модели для решения задач управления объектом.
8. Развитие и совершенствование модели.

При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные модели и модели экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов. Теоретические основы этих методов были заложены российскими учеными **Л.В. Канторовичем** и **В.В. Новожиловым**, которые не только разработали методы количественного подхода, но и способствовали практике их применения.

Раздел 3. Интегрированные подходы к управлению

3.1. Интегрированные подходы к управлению

Общим для всех ранних теорий менеджмента было то, что каждая из них предлагала свой единственный «рецепт» повышения эффективности управления. Нельзя утверждать, что они были ошибочными, так как внесли колоссальный вклад в развитие менеджмента как области знаний. С другой стороны, любая из приведенных теорий рассматривает организацию только под одним углом зрения, как будто это всего лишь одна проекция объемной фигуры.

В конце 1961 г. **Гарольд Кунц** опубликовал статью, в которой охарактеризовал существующий на тот период спектр подходов к изучению менеджмента как «джунгли теорий менеджмента». Он сделал вывод, что существующие идеи являются следствием попыток каждой школы, каждого направления создать завершённую теорию менеджмента, и что им не хватает системности.

Отмеченные недостатки ранних теорий менеджмента в известной мере преодолеваются развившимися чуть позднее интегрированными подходами к управлению (процессный, системный, ситуативный/ситуационный).

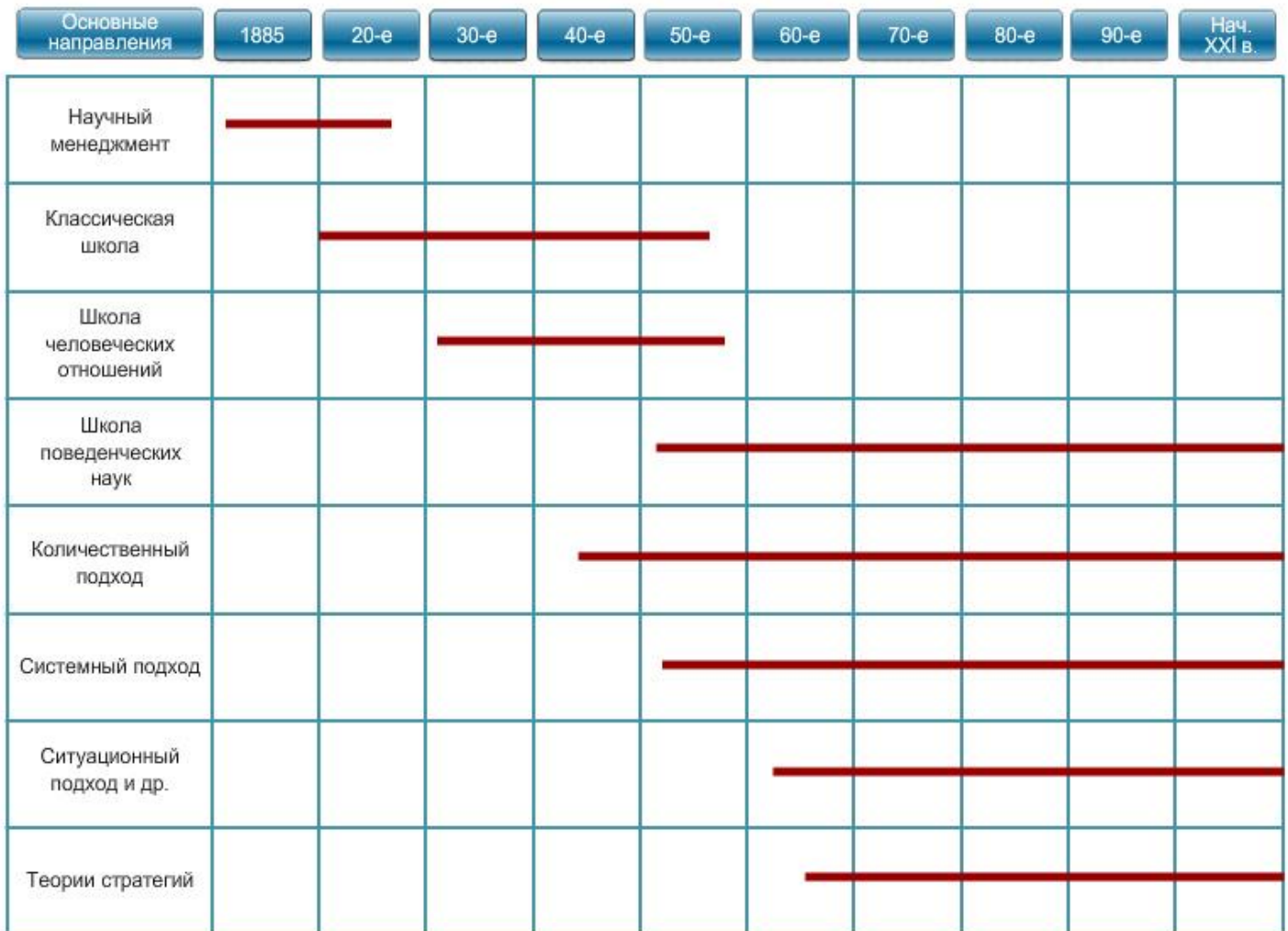


Рис. 1. Эволюция управленческой мысли в XX в.

3.2. Процессный подход к управлению

Подходы (методология) к управлению включают в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основной задачей системы управления организации становится формирование профессиональной управленческой деятельности.

Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения основных функций управления. Качество выполнения предыдущего этапа — необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

В организации протекает множество процессов. **М. Портер** предлагает классификацию

процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей.

Каждый процесс по отношению к предыдущему процессу должен вносить дополнительный вклад в ценность конечного продукта.

В соответствии с этим критерием все процессы подразделяют на три группы:



Связующими процессами являются процесс коммуникаций и процесс принятия решений. Все перечисленные процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

Термины процессного управления

- **Хозяин Процесса** — должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты Процесса.
- **Ресурсы** — ресурсы, выделенные в распоряжение Хозяина Процесса для его проведения.
- **Параметры Процесса** — характеристики (информация), по которым Хозяин Процесса и высший руководитель могут судить о том, насколько эффективно

выполняется Процесс, и достигаются ли запланированные результаты.

- **Потребитель** — тот, кто потребляет результаты Процесса, степень удовлетворенности которого также предназначена для оценки эффективности Процесса.
- **Входы Процесса** — входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в Выходы Процесса, в ходе выполнения Процесса.
- **Выходы Процесса** — продукция, информация или услуга, ради которой существует Процесс.
- **Сеть Процессов организации** — объединение взаимосвязанных и взаимосогласованных Процессов организации в единую систему.

3.3. Системный подход к управлению

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Поэтому в 60-70-е гг. системный подход становится универсальной идеологией менеджмента, а системный анализ — общепризнанным инструментарием. Применение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Огромный вклад в это научное направление сделали такие ученые, как **Дж. Лорш, П. Лоуренс, Э. Г. Юдин** и др.

Применение теории систем к управлению позволило руководителям увидеть организацию как единое целое, состоящее из разных частей и их разновременной динамики. Методология системности помогла интегрировать вклад всех школ, в разное время доминировавших в теории и практике управления, не противопоставляя, а объединив лучшее.

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подсистем — к примеру, подсистемы управления персоналом, подсистемы коммуникаций, организационной структуры, функций, процессов, методов и т.д.). Основная идея системной теории заключается в том, что любое решение или действие имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой, когда, к примеру, изменение стратегии предприятия к большей клиентоориентированности вступает в конфликт с системой вознаграждений сотрудников, заточенной на нормы выработки или четкое и своевременное исполнение стандартизованных функций.

С точки зрения системного подхода, основная задача менеджера заключается в обеспечении взаимодействия всех взаимозависимых частей организации с тем, чтобы достичь поставленных перед нею целей. *Например, независимо от того, насколько эффективно работает производственное подразделение, если отдел маркетинга не*

спрогнозирует изменение вкусов потребителей и не сообщит об этом своевременно отделу по разработке новой продукции, то это негативно отразится на общих показателях работы компании.

Когда руководство принимает какое-либо решение, действие в отношении одного элемента (подсистемы) в организации, то все другие элементы (подсистемы) также испытывают воздействие в той или иной степени. Например, если отдел закупок вовремя не закупит материалы в нужном количестве и нужного качества, производственный отдел не сможет эффективно выполнять свою работу.

По мере роста многообразия связей организации с внешней средой акцент переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате в 70-х гг. XX в. сформировались черты модели организации как открытой системы, на которую оказывают влияние и силы конкуренции, и государственная политика, и отношение к организации общества в целом, и даже международная политика.



Рис. 2. Организация как открытая система

На рис 2. представлена схема организации как открытой системы. Вводимыми ресурсами любой фирмы будут сырье, людские ресурсы, капитал, технология, информация. В процессе преобразования эти ресурсы превращаются в готовые товары или услуги, которые распределяются в среде.

Таким образом, значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают бизнес как целостную систему, состоящую из множества отдельных элементов и связей, и свою роль в ней.

3.4. Ситуационный подход к управлению

Системный подход к управлению не дает ответа на вопрос о том, почему предприятия со сходным строением и в одной и той же внешней среде, могут функционировать по-разному, быть успешными или неуспешными.

Эту проблему пытается разрешить ситуационный подход. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между предприятиями и внутри самих предприятий, пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности предприятия. Последователями ситуационного подхода были сформулированы следующие внутриорганизационные переменные: цели, структура, ресурсы, культура организации.

Ситуационный подход, в отличие от процессного и системного, чаще используют в нестандартных случаях, в ситуациях неопределенности, требующих неожиданного нестандартного реагирования на вызовы окружающей среды. Подход такого рода требует от менеджеров развития особых качеств: гибкость, предвидение, умение принимать решения в нестандартных ситуациях, быть оригинальными и креативными в плане поиска средств и инструментов достижения целей.

Методология ситуационного подхода может быть представлена в виде четырехшагового процесса

1 шаг. Руководитель **должен знать** средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность: системный анализ, методы планирования и контроля, количественные методы принятия решений.

2 шаг. Каждая из управляющих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен **уметь предвидеть** вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции.

3 шаг. Руководитель должен **уметь правильно интерпретировать** ситуацию. Необходимо правильно определять, какие факторы являются наиболее важными в

данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4 шаг. Руководитель должен **уметь увязать конкретные приемы**, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

3.5. Внешняя среда и ее влияние на организацию

При описании модели организации как открытой системы мы впервые ввели понятие внешней среды организации. Понимание важности оценки внешней среды при управлении деятельностью предприятия окончательно сформировалось в конце 50-х гг., так как внешнее окружение организации все больше становилось и является по настоящее время источником многих проблем (и возможностей) современного руководителя.

За основу определения внешней среды можно взять слова **Джералда Белла**: *«Внешняя среда организации включает в себя такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации»*. Все названные факторы прямо и непосредственно влияют на операции организации, поэтому их можно отнести к среде прямого воздействия.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер должен уметь выявлять существенные факторы внешней среды, Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного воздействия на организацию.

Далее на схеме изображена обобщенная схема функционирования предприятия, рассматриваемого с позиций его реального или возможного взаимодействия с основными экономическими агентами и средами (см. рис. 3).

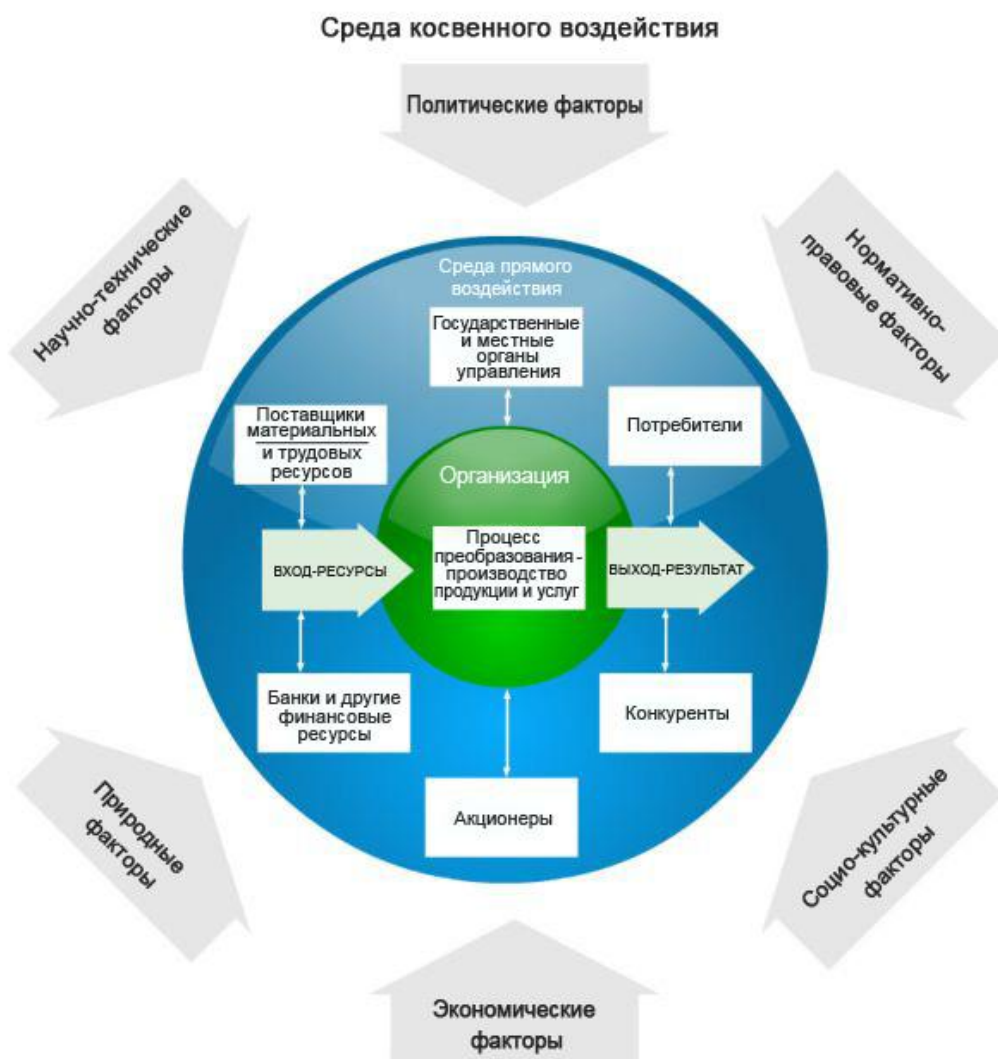


Рис. 3. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды организации

3.6. Влияние факторов прямого и косвенного воздействия

непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и т.д.

Факторы косвенного воздействия представлены на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней. Здесь речь идет о состоянии экономики в целом, научно-техническом развитии, социокультурных и

политических изменениях, природных, нормативно-правовых и других факторах.

Факторы косвенного воздействия влияют на организацию через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, и, следовательно, к уменьшению доходов населения и спроса на вашу продукцию. Или, например, применение новой технологии вашим конкурентом даст ему выигрыш в качестве продукции, укрепит его позиции на рынке и негативно отразится на положении вашей организации. Поэтому менеджер должен предусматривать/прогнозировать влияние факторов среды косвенного воздействия и реагировать на них вовремя.

Реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления, так и политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособлять свои внутренние переменные — цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

Факторы прямой среды воздействия

Важной составляющей внешней среды являются конкуренты. Каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять своих потребителей так же эффективно (с определенными качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары под другой маркой, но и компании, выпускающие, к примеру, товары либо услуги-заменители. **Таким образом, у любой организации существует два вида конкурентов:**

- прямые конкуренты — производители аналогичных товаров (например, Coca-Cola и Pepsi-Cola);
- косвенные конкуренты — производители заменителей (например, Coca-Cola и пиво «Балтика»).

Для ведения хозяйственной деятельности каждой компании нужны внешние поставки: сырье, материалы, трудовые ресурсы, капитал. В этом случае возникает прямая зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поставки указанных ресурсов.

На рынке закупок организацию больше всего интересуют условия получения ресурсов, а именно: цена, качество и условия поставки (сроки, объемы, условия платежа и т. д.). Именно эти тенденции на рынке закупок влияют на общий товарооборот предприятия.

Факторы косвенной среды воздействия

Экономические факторы

Факторы в экономической окружающей среде должны постоянно оцениваться, так как состояние экономики влияет на цели фирмы и способы их достижения. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости населения, ставки кредитования бизнеса и т. д.

Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной обретения или потери крупных сумм денег.

Политические факторы

Для бизнеса имеет большое значение политическая стабильность в обществе. От этого зависит уровень притока инвестиций и другого рода ресурсов в определенный регион. Отношение административных органов власти к бизнесу выражается в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют его, создавая неравноправные условия для различных организаций. Также используются приемы лоббирования интересов определенных промышленных групп в правительственных учреждениях, что также оказывает влияние на весь бизнес в целом.

Социокультурные факторы

При организации деятельности нельзя не учитывать ту культурную среду, в которой она происходит. Речь идет, прежде всего, о преобладающих в обществе жизненных ценностях и традициях. На этой основе базируется стандарт поведения. *Известно принципиальное отличие американского и японского стандартов. В первом случае стандарт выражен в «индивидуалистическом» подходе к организации, а во втором — в «семейном». Отсюда нормой поведения, в одном случае, является стремление к карьерному росту с регулярной сменой мест работы (в США считается, что человек должен менять работу раз в несколько лет), в другом — человек работает в организации всю жизнь, относясь к начальнику как к отцу, которого надо слушать.*

В процессе жизнедеятельности организации также необходимо учитывать специфические черты, которые отражают национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономических отношений, особенности корпоративной и национальных культур.

Научно-технический прогресс

Этот фактор определяет возможность повышать эффективность производства, а, следовательно, эффективность способов удовлетворения потребителей. Для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной, необходимо собирать, хранить и распределять большие объемы информации о новациях, возникающих в среде деятельности. В последнее время появились совершенно новые технологии обработки

ресурсов и информации: компьютерная и лазерная техника, робототехника, спутниковая связь, биотехнологии и т. д. Исследователи говорят о высокой скорости изменения технологий, и эта тенденция сохраняется.

Международные факторы

Если ранее считалось, что международная среда является объектом внимания только тех организаций, которые работают на экспорт, то теперь изменения в мировом сообществе затрагивают практически все предприятия. В современном мире присутствует тенденция глобализации рынка. Это значит, что стираются границы между бизнесом в различных странах, развиваются транснациональные корпорации, все большее влияние имеют международные экономические и политические организации. К факторам, обуславливающим развитие международного бизнеса, относятся: более низкие издержки ведения бизнеса за границей, стремление уйти от торговых ограничений внутри страны, а также инвестиционные и производственные возможности других стран.

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом:

1. Существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие.
2. Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность.
3. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности.
4. Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

3.7. Параметры внутренней среды организаций

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы, состоящие из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации.

В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, связанных между собой. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям.

Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т.д. Очевидно, что маркетингом могут заниматься несколько подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль.



Рис. 4. Алмаз Гарольда Ливитта

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации — это цели, структура, задачи, технология и люди (персонал организации). Эта точка зрения является развитием известного «алмаза» Гарольда Ливитта, который выделил четыре «внутренние» переменные организации — задание или миссия, структура, технология и индивиды (см. рис. 4). Исследователь подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей — изменение в одном из них ведет к трансформации в других.

Раздел 4. Школы стратегии

4.1. Школа моделирования (дизайна)

В 60-70 гг. менеджеры и научные умы осознали существенность влияния избранной предприятием стратегии на его успешность или неуспешность, тогда же стали появляться школы стратегического менеджмента. Рассмотрим, каким образом различные течения рассматривали подходы к формированию стратегии компании.

Школа моделирования (дизайна) (1960-е гг.) выражает точку зрения на процесс построения стратегии организации и предлагает модель построения стратегии как попытку достижения соответствия внутренних и внешних возможностей. Представителями школы являются Филипп Селзник («Руководство в администрировании»), Альфред Чандлер («Стратегия и структура») и др.

Школа предлагает следующую систему оценки стратегии компании.

Последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ.

Согласованность: стратегия должна предполагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения.

Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и/или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.

Осуществимость: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и вести к возникновению неразрешимых проблем.

Эта модель представляет собой слишком упрощенный подход. Стратегия, «помещающая» организацию в некую нишу, ограничивает собственную перспективу.

4.2. Школа стратегического планирования

Школа стратегического планирования (1970-е гг.). Основы школы стратегического планирования были заложены работниками Игоря Ансоффа «Корпоративная стратегия» (1965) и Джорджа Стейнера «Планирование для высшего руководства» (1969). Здесь формирование стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования.

Поэтому это очень формализованный, рациональный процесс, обычно разделяемый на конкретные шаги, каждый из которых сопровождается аналитической работой и поиском ответов на ряд вопросов. Каждый элемент плана может быть конкретизирован и выделен, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия. Стратегия является чертежом, содержащим конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности. Хотя она и находится в сфере внимания генерального директора, непосредственная работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.

В 1980-е гг. в рамках данной школы появляются идеи сценарного планирования. Так как никто не способен точно предсказать будущее, то нужно иметь представление о том, по каким сценариям могут начать развиваться события. Правда, сразу возникает вопрос: на какие сценарии нужно делать ставку — наиболее вероятные, наиболее выгодные, наиболее защищенные или наиболее гибкие?

4.3. Школа рыночного позиционирования

Школа рыночного позиционирования (1980-1990-е гг.). К началу 1980-х гг. ученые и практики во многом разочаровались в школах дизайна и планирования. Стимулом к появлению новой школы стал выход знаменитой книги М. Портера «Конкурентная стратегия» (1980), затем вышла его книга «Конкурентные преимущества» (1985). Школа рыночного позиционирования признает многие исходные положения исторически предшествующих школ, добавляя к их содержанию два основных аспекта:

- важен не только процесс формирования стратегий, но и суть самих стратегий;
- можно предписать определенным организациям адекватные для них стратегии и обосновать, в каких контекстах эти стратегии будут наиболее эффективны.

Если предшествующие школы не ограничивают число стратегий, которые могут быть использованы в конкретной ситуации (декларируют их множественность, но дальше этого не идут), то школа рыночного позиционирования, наоборот, утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут привести к желаемым результатам. Следование ключевым стратегиям позволяет компании занять выгодные рыночные позиции. В рамках школы рыночного позиционирования создан и отшлифован ряд аналитических приемов, позволяющих подбирать правильную стратегию к заданным условиям. Инструментарий для этого — конкурентный и отраслевой анализы.

4.4. Школа предпринимательства

Школа предпринимательства (Й. Шумпетер, А. Коул, Г. Минцберг) рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, подчеркивает значение свойственных только ему состояний и характеристик: интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности.

В отличие от других подходов школа предпринимательства относится к стратегической перспективе как к индивидуальному, а не коллективному видению руководителя организации. Соответственно, организация целиком и полностью зависит от диктата индивида.

Г. Минцберг в статье «Стратегическое мышление как зрение» (1991) выделяет «семь факторов», которые составляют **единую структуру стратегического мышления**:

1. стратегическое мышление предполагает «взгляд вперед»;
2. нельзя что-либо предвидеть, если не оглядываться назад, ведь все представления о будущем основываются на знании истории;
3. стратегическое мышление — это взгляд сверху;
4. стратегическое мышление — это еще и индуктивное мышление: взгляд сверху должен сопровождаться взглядом «вглубь»;
5. можно смотреть вперед, назад, сверху, заглядывать вглубь, но эти необходимые условия стратегического мышления все равно недостаточны. Стратегу необходим творческий подход. Поскольку творческое мышление связано со всесторонним подходом к вопросу, его можно назвать «взглядом вокруг»;
6. необходимо смотреть не только вокруг, но и «за», «по ту сторону». Взгляд «за» отличается от взгляда вперед. Глядя вперед, стратег предвидит ожидаемое будущее, «выводя» его из прошлых событий. Взгляд «по ту сторону» конструирует будущее — создает мир, которого без усилий организации быть не может;
7. нет толка от всех перечисленных взглядов (вперед и назад, сверху и вглубь, вокруг и по ту сторону), если не получается целостной картины. Другими словами, мышление только тогда можно назвать стратегическим, когда человек видит ситуацию насквозь.

4.5. Эмпирическая школа. Школа власти

Эмпирическая школа

Эмпирическая школа характеризуется прагматическим подходом, который основывается на изучении практики управления и разработке рекомендаций, имеющих практическое значение. Теоретики данной школы (П. Друкер и др.) оперируют принципами тейлоризма и человеческих отношений, стремясь не ограничиваться лишь организационно-техническими и экономическими аспектами управления. По мнению Друкера, основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда.

Школа власти

Значимый вклад в развитие понятийного аппарата стратегического менеджмента внесла **школа власти**, которая ввела понятия коалиции, политических игр и коллективной стратегии. Она также обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен тогда, когда приходится выступать против ведущих действующих лиц, стремящихся законсервировать ситуацию, сохранить статус-кво в организации. Внутри организации образуется «микровласть» — создание стратегии здесь происходит как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени. Но политика может быть и фактором противодействия стратегическим изменениям. «Макровласть» над внешней средой — это контроль над действиями других агентов рынка или кооперация с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах. Основная цель альянса — научиться чему-нибудь у партнера. Успешно действующие компании используют стратегические альянсы для того, чтобы приобрести какие-то знания, и за пределами официальных соглашений систематически распространяют новый опыт в своих организациях.

4.6. Школа обучения. Школа культуры

Согласно **школе обучения**, стратегии возникают тогда, когда люди, действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно, приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с ней и, в конечном счете, к некоему плану действий. Или, как сформулировал Р. Лапьер, стратегический менеджмент «уже не является только средством контроля над изменениями, а превращается в инструмент управления, воздействующий с помощью изменений».

Некоторые организации постоянно сталкиваются с новым для них ситуациями. Их окружение является динамичным и непредсказуемым, что делает выбор какой-то одной

стратегии весьма сложной задачей. В этом случае организация склонна принимать форму исследовательской, а обязательным условием сохранения гибкости становится обучение: организация не может дожидаться появления «готовой к употреблению» стратегии, она должна делать хоть что-нибудь, реагировать на реальный ход событий, предпринимать самостоятельные решения.

Школа культуры. В 1970-1980-е гг. весь мир обратил внимание на успехи японских корпораций, которые использовали в управлении совершенно иной подход, нежели предлагался американскими авторами по стратегическому менеджменту. В отличие от американской японская школа отказалась от иерархичной структуры формирования стратегии. Создание стратегии сводится только к определению конкретной цели развития предприятия в будущем. Стратегического плана с жесткими рамками нет. В управлении используются еженедельные замеры отклонений, и если они есть, то это является основанием для корректировки стратегии. Важнейшая роль отводится человеку; в процессе планирования участвует каждый член коллектива. Этим достигается сплоченность людей, что способствует реализации стратегии. Именно в японской школе нужно искать корни таких явлений, как партисипативное управление, внутренняя культура организации. Школа культуры переносит акценты с внешней конкурентной борьбы на внутренние ресурсы.

Раздел 5. Современные тенденции развития менеджмента

5.1. Глобализация

Глобализация — важнейший фактор развития бизнеса в ближайшем будущем. Устраняются торговые барьеры между странами, открываются новые рынки, усиливается международная конкуренция. Товары, деньги, люди перемещаются через границы между странами с небывалой скоростью.

Более половины доходов некоторых крупных американских компаний, таких как Johnson & Johnson, Gillette, Corning, Coca-Cola и Xerox, приносят зарубежные операции. В компаниях Ford Motor и Matsushita Electric почти половина сотрудников не является выходцами из США и Японии. Не так давно одна из южно-корейских компаний приобрела последнего американского производителя телевизоров — фирму Zenith.

Нашествие зарубежных конкурентов, поставщиков и покупателей ощущается и в небольших фирмах. По некоторым оценкам продукция индустриальных стран примерно на 40 % состоит из импортных комплектующих. В США и Канаде зарубежные компании пользуются значительным влиянием, ибо они создают тысячи и тысячи рабочих мест для «аборигенов».

В условиях глобального рынка существенным плюсом становится многообразие рабочей силы: опытные работники, которые к тому же говорят на языке и понимают культуру

зарубежных партнеров, покупателей и конкурентов, становятся дополнительным конкурентным преимуществом.

Но наряду с экономическими и социальными выгодами, глобализация привела к ряду серьезных проблем. Глобализация по определению означает открытую торговлю и устранение государственных границ между различными странами. Одной из проблем, связанной с открытостью стран, стала экономическая взаимозависимость торгующих между собой государств. В такой ситуации, если экономика одной страны ослабевает, это потенциально может вызвать «эффект домино» и повлиять на целый ряд других стран, с которыми она ведет бизнес. До сих пор, однако, этого не случилось. Мировая экономика подтвердила свою довольно высокую жизнестойкость. Кроме того, сегодня разработаны механизмы, например ВТО, позволяющие блокировать проблему в рамках одной страны и решать ее до того, как она распространится на другие экономики. Однако следует признать, что менеджерам необходимо быть готовыми к решению проблем, вызванных открытостью их стран.

Еще более серьезные проблемы возникают по причине значительных и поистине фундаментальных различий в культуре между разными нациями и народами — различиями, обусловленными традициями, историей, религиозными взглядами и глубоко укоренившимися ценностями. Управление человеческими ресурсами в таких условиях — непростое дело! Эффективный менеджмент в современной глобальной среде требует от управленческого персонала максимального внимания к разным культурам и их пониманию, а эффективный менеджер сегодня — это человек, не только знающий основы менеджмента, но и обладающий определенной свободой в пересечении границ, владеющий несколькими языками и разбирающийся в культурных различиях.

5.2. Многообразие трудовых ресурсов

Одной из сложнейших задач, стоящих перед менеджерами XXI века, станет координация рабочей деятельности самых разнообразных работников (этническая принадлежность, возраст, вероисповедание и т.д.) для достижения общей цели.

До начала 1980-х годов в организациях практиковалось «смешивание» различных групп. Считалось, что отличающиеся друг от друга люди автоматически будут стремиться, так или иначе, ассимилироваться с большинством. Однако теперь признано, что работники, приехав на работу в другую страну, вовсе не отказываются от своих культурных ценностей и привычного образа жизни. Поэтому задача менеджера заключается в том, чтобы сделать так, чтобы его организация адаптировалась к приему работников с самыми разными характеристиками, такими как особенности образа жизни, семейные потребности и стиль работы. Организация, которая эффективно использует все многообразие своих ресурсов, может извлечь из этого немалую выгоду.

5.3. Менеджмент в мире электронного бизнеса

Самые разные организации (большие и малые, самых разных типов, глобальные и локальные, работающие во всех отраслях) используют сегодня Internet-технологии. Современным менеджерам приходится управлять в мире электронного бизнеса.

Электронный бизнес — это очень широкий термин, описывающий, как именно организации ведут деятельность, используя электронные (основанные на Internet) связи с работниками, их руководителями, потребителями, поставщиками и партнерами для более эффективного и результативного достижения намеченных целей. Он предлагает множество возможностей любым организациям: большим и малым, коммерческим и неприбыльным, глобальным и работающим на внутреннем рынке в любых отраслях деятельности.

Сегодня организации не обязательно занимаются исключительно электронным бизнесом. На рисунке 5 вы можете увидеть три категории вовлеченности компаний в эту форму деловой активности.



Рис. 5. Степень вовлеченности компаний в электронный бизнес

К первой категории относятся организации, усиленные электронным бизнесом. Это традиционная организация, которая в ограниченной мере начинает заниматься электронным бизнесом, прежде всего, электронной коммерцией, сохраняя при этом свою традиционную структуру. Она использует Internet, чтобы укрепить (а не заменить) традиционные способы ведения бизнеса. Так, например, книготорговая компания

«Бизнес-книга» наряду с традиционными книжными магазинами стала активно развивать направление Интернет-торговли.

Вторая категория вовлеченности компаний в электронный бизнес — это организации, функционирующие благодаря электронному бизнесу. Такие организации используют Internet для более эффективного выполнения традиционных бизнес-функций, а не для того, чтобы продавать свои продукты. Иными словами, Internet обеспечивает функционирование всех членов организации, позволяя им работать более эффективно и результативно. Множество организаций используют сегодня электронную связь с работниками, потребителями и поставщиками для снабжения их всей необходимой информацией. Компания Levi Strauss, например, использует свой Web-сайт для взаимодействия с клиентами, обеспечивая их новейшей информацией о своей продукции и о фирме, но они не могут приобрести через Internet товары Levi Strauss. Фирма так же использует локальные сети (intranet) — внутриорганизационные системы связи на основе Internet-технологий, доступные только для ее сотрудников, работающих в самых разных точках земного шара.

К последней категории вовлеченности компаний в электронный бизнес относятся организации, которые полностью перешли на этот способ деловой деятельности. Многие компании — например, *Amazon.com*, *ozon.ru*, *Yahoo*, *Сеть магазинов «Утконос»* — изначально проектировались как организации такого типа. Именно Internet они обязаны своим существованием, а традиционные виды бизнеса, если они даже и реализуются данными компаниями, рассматриваются ими как неосновные.

5.4. Менеджмент знаний и обучающиеся (самообучающиеся) организации

Сегодня менеджерам приходится работать в среде, в которой непрерывно происходят беспрецедентные перемены. Поэтому многие прежние принципы управления, пригодные для устойчивых и предсказуемых условий, сейчас уже не могут применяться.

Чтобы удержаться на плаву, организации должны быть гибкими и уметь оперативно реагировать на любые изменения, а во главе компаний должны стоять менеджеры, способные бросить вызов устоявшимся истинам, использовать опыт своей организации и эффективно внедрять глобальные и даже революционные перемены. Многие компании движутся в направлении того, чтобы стать обучающимися (научающимися или самообучающимися) организациями.

Обучающаяся организация — организация с развитой способностью к постоянному обучению, адаптации и переменам. Единой модели такой организации не существует — это, скорее, философия или отношение к тому, что есть организация и в чем заключаются роли ее сотрудников.

Предполагается, что каждый из работников может принять участие в выявлении и разрешении проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, совершенствоваться, использовать вновь открывающиеся возможности. Все усилия такой организации направлены на повышение качества товаров и услуг и удовлетворение потребителей, а внутренние процессы – на создание нового знания и обмен знаниями и идеями между сотрудниками такой организации.

Менеджеры, занимающие высшие посты в обучающейся организации, должны быть лидерами, видение будущего которых разделяют все сотрудники. Такие менеджеры разрабатывают основополагающие идеи: миссию, цели и базовые культурные ценности, формирующие поведение и отношение работников к труду.

Традиционная модель, когда менеджеры контролируют рабочих, неэффективна в мире быстро меняющихся технологий и глобальной конкуренции. Концепция наделения полномочиями сотрудников всех организационных уровней не имеет ничего общего с модой — это единственный способ существования компании в высокотурбулентной внешней среде. Имеется в виду не столько передача властных полномочий, сколько осознание потенциала сотрудников и его раскрытие в полной мере. Знания становятся важнейшим ресурсом, не менее ценным для организации, чем денежная наличность, сырье или офисное оборудование. Важной частью работы менеджера становится ответственность за обеспечение людей возможностями для их непрерывного обучения на всех уровнях организации и за создание и поддержку среды, способствующей постоянному взаимобмену информацией и знаниями между сотрудниками для достижения более высокой результативности деятельности.

5.5. Партиципативное управление

Традиционная организационная структура иерархического типа уступает место новым, более плоским, обеспечивающим поддержку самоуправляемых конкурирующих команд, включающих в себя представителей разных отделов и разных уровней управления.

Концепция партиципативного управления базируется на предпосылке, что если работник заинтересован и принимает участие в жизни компании, то он получает от своего труда удовлетворение, работает более производительно и качественно. Партиципативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве. Партиципативное управление может быть реализовано на базе **следующих предпосылок**:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);
- работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию

- групповых решений по вопросам производства (формирование планов и заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.);
- работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личный «знак качества», контроль качества «на местах», сдача продукции с первого предъявления и т.д.);
- работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской, рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;
- производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) создаются с учетом пожелания работников. Этим достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Работник реализует свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе, а организация достигает важнейших результатов — высокой производительности и качества.

Партисипативное управление приводит к разрастанию так называемых горизонтальных организационных структур (в отличие от традиционной вертикали власти) и предполагает сокращение «среднего» менеджмента. Это означает, что количество сотрудников, несущих ответственность за дела компании, увеличивается, поскольку возрастает число людей, непосредственно подчиняющихся первому лицу компании.

Так, на химических заводах компании Monsanto (штат Флорида, США) рабочие команды отвечают за найм персонала, закупки, распределение заданий и производство. Число уровней управления сократилось с семи до четырех, возросла прибыль, улучшились условия труда.

Удаление управленческих прослоек порой негативно воспринимается как студентами школ бизнеса, так и менеджерами, однако исследователи склонны считать, что данная практика, напротив, предоставляет сотрудникам больше возможностей, делает их работу более интересной. В подобной организации менеджеры перемещаются в горизонтальном направлении чаще, нежели в вертикальном.

5.6. Всеобщее управление качеством

В 1980-1990-х годах в деловых и общественных секторах экономики произошла настоящая революция в отношении к качеству. Ее принято называть термином **всеобщее управление качеством (Total Quality Management — TQM)**, введенным небольшой группой экспертов по вопросам качества, самыми известными представителями которой считаются Эдварде Деминг и Джозеф М. Юран. Идеи и концепции, предложенные этими учеными, в 1950-х годах не нашли большой поддержки в США, но были с большим

энтузиазмом приняты японскими организациями. Но когда японские производители начали опережать своих американских конкурентов по показателям качества, западные менеджеры поняли, насколько серьезна концепция всеобщего управления качеством. В результате идеи Деминга и Юрана «вернулись на родину».

TQM — философия менеджмента, направленная на постоянное совершенствование качества и быструю реакцию на изменение потребностей и ожиданий клиента. Кроме того, понятие клиент в философии TQM вышло за рамки традиционного определения и относится к любому, кто взаимодействует с производственной или сервисной организацией как внутри, так и вне ее. К примеру, если Вы — бухгалтер, то Вашим внутренним клиентом будет являться руководитель компании, а внешним — представители организаций-клиентов, с которыми Вам приходится взаимодействовать.

Цель реализации программ всеобщего управления качеством заключается в том, чтобы создать постоянно совершенствующуюся организацию.

Всеобщее управление качеством (Total Quality Management — TQM) — это философия менеджмента, которая руководствуется потребностями и ожиданиями клиента и сосредоточена на постоянном совершенствовании рабочих процессов.

Основные концепции всеобщего управления качеством

1. **Особое внимание уделяется клиенту.** Клиенты — это не только внешние потребители, приобретающие товары или услуги организаций. Существуют и внутренние клиенты (например, персонал, занимающийся отгрузкой или расчетами с кредиторами), с которыми происходит определенное взаимодействие; они работают в организации для обслуживания третьих сторон.
2. **Забота о непрерывном совершенствовании.** TQM — это обязательство, которое невозможно выполнить до конца. Ведь если говорить о качестве, то даже «очень хорошее» качество недостаточно хорошо. Его всегда можно повысить.

Сфокусированность на процессе. Поскольку качество товаров и услуг повышается постоянно, TQM фокусируется на производственном процессе.

Повышение *качества всего*, что делает организация. Согласно философии TQM, качество — понятие очень широкое. Оно относится не только к конечному продукту, но и к тому, как организация осуществляет поставки, как быстро она реагирует на жалобы и претензии клиентов, насколько вежливо ее сотрудники отвечают на телефонные звонки и т.п.

3. **Точность измерений.** Если организация принимает на вооружение философию TQM, ей необходимо пользоваться статистическими методами, позволяющими более или менее точно оценить все важнейшие переменные показатели деятельности организации. Полученные данные сравниваются со стандартами, нормами и эталонами, что позволяет выявить проблемы, проследить их источник и

4. устранить причины.
5. **Передача полномочий работникам.** Согласно философии TQM, в процесс совершенствования необходимо вовлекать людей, занятых выполнением конкретных работ. При реализации программ TQM широко используются коллективные методы работы, что позволяет наделять людей определенными полномочиями при выявлении и решении проблем.

Глоссарий

А

Альянс

(франц. «alliance») — союз, объединение (например, организаций) на основе договорных обязательств. Стратегический альянс (партнерство) — сотрудничество одной компании с другой, более крупной и мощной в финансовом отношении компанией, которая может обеспечить ресурсы для достижения ее экономических и стратегических целей.

В

Всеобщее управление качеством

(Total Quality Management — TQM) — это философия менеджмента, которая руководствуется потребностями и ожиданиями клиента и сосредоточена на постоянном совершенствовании рабочих процессов.

И

Инфляция

(лат. «Inflatio») — переполнение каналов обращения денежной массы сверх потребностей товарооборота, что вызывает обесценивание денежной единицы и рост цен. Для инфляции характерна постоянная повышательная тенденция в динамике среднего уровня цен.

К

Коалиция

временный союз индивидов, групп, партий, организаций, государств и т.д. для достижения общих целей.

Кооперация

(от лат. «cooperatio» — сотрудничество) — 1) форма организации труда, при которой значительное число людей совместно участвует в одном и том же или разных, но связанных между собой процессах труда (см. Кооперация труда); 2) совокупность организационно оформленных самостоятельных добровольных объединений взаимопомощи рабочих, мелких производителей, в том числе крестьян, служащих для достижения общих целей в различных областях экономической деятельности.

Кружок качества

группа работников организации, регулярно собирающихся на добровольных началах для выработки направлений повышения качества производства продукции и услуг.

М

Мотивация

(фр. «motif» — побуждение) — динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

О

Обучающаяся организация

(learning organization) — организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих проблем, побуждающая всех своих работников к непрерывному, основывающемуся на накапливаемом опыте, совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

Организация

1) (organization) имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели; 2) (organizing) управленческая функция, предполагающая назначение рабочих задач, их группировку в отделах компании и распределение ресурсов между ними; размещение организационных ресурсов для достижения стратегических целей.

Открытая система

(в теории систем) — система, все или некоторые элементы которой взаимодействуют не только друг с другом, но и с внешней средой.

П

Партисипативное управление

управление, основанное на активном включении сотрудников и их представителей в процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Планирование

(planning) — определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

С

Системный анализ

совокупность методов и средств исследования сложных, многоуровневых и многокомпонентных систем, объектов, процессов, опирающихся на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы.

Социальный стимул

побудительная причина поведения. В социологии различают внутренние и внешние стимулы.

Стратегия

(strategy) — план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

T

Тейлоризм

разработанная Ф.Тейлором научная система знаний о законах рациональной организации труда. В основу тейлоризма положены четыре научных принципа: научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности; отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев; сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ; равномерное и справедливое распределение обязанностей между рабочими и менеджерами.

Список рекомендуемой литературы

1. Блэйк Р.Р., Мутон, Д.С. Научные методы управления. Киев, 1990.
2. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент. М., 2002. 3-е изд.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие. М: Вильямс, 2000.
4. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. М., 1999.
5. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. М.: Генезис, 2000.
6. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять. М., 1995.
7. Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 4.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1996.
9. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Спб.: Питер, 2001.
10. Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. Хрестоматия. Самара: Бахрах, 1999. Т.2.
11. Роббинз С. П., Коултер М. Менеджмент. М.: Вильямс, 2007. 8-е изд.
12. Рубцов С. Целевое управление корпорациями. М., 2001.
13. Френсис Д., Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. М., 2004.
14. Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2007.
15. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1995