ЭМПИРИЧЕСКИЙ ПОДХОД В СОВРЕМЕННОМ ЗАРУБЕЖНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.

ПЛАН

Введение.

1. Подходы к менеджменту: системный, ситуационный, процессный.

# Основные элементы менеджмента

1. Эволюция управленческой мысли.

Заключение.

Список используемой литературы.

###### Введение

Тема моей курсовой работы “Управление как искусство”. В данной работе я бы хотела разобраться в определении “искусство управления”, в чём оно заключается, как связано с наукой управления и чем отличается.

Как для будущего менеджера, мне важны способы овладения искусством управления, можно ли ему научиться или это качество является данным от природы.

На мой взгляд, данная проблема достаточно мало освещена в литературе: российских изданий практически отсутствуют, а зарубежные давно устарели.

Подходы к менеджменту: системный, ситуационный, процессный.

**Подходы к менеджменту: системный, ситуационный, процессный**

|  |
| --- |
| **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческий функций.  **В системном подходе** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.  **Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.  **Процессный подход** был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. Функции процесса управления  **Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.**  **Планирование**. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей функция планирования отвечает на три следующие основные вопроса: 1. Где мы находимся в настоящее время? 2. Куда хотим двигаться? 3. Как мы собираемся сделать это? Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.  **Ораганизация**. Организовывать - значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.  **Мотивация**. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. Раньше считалось, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления. Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.  В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.  **Контроль**. Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу. Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.  **Связующие процессы.** Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.  **Принятие решений**. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив - это решение. Следовательно, принятие решения - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Основным требованием для принятия эффективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.  **Коммуникация**. **Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.** Поскольку организация представляют собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования. Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.  **Системный подход.** Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.  **Системные концепции.** Теория систем была впервые применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход - это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих - это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, определим сначала, что такое система. • **Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.** Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются **социотехническими системами**. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимосвязаны.  **Открытые и закрытые системы**. Существуют два основных вида систем: закрытые и открытые. **Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей системы**. Часы - знакомый пример закрытой системы. **Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой**. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой проницаемые границы системы. Такая система не является само обеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающий извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование. Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.  **Подсистемы**. Крупные составляющие сложный систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами. Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления - главным образом, техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют - какое из средств арсенала управления может оказаться успешным.  **Модель организации как открытой системы**. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж и т.п.  **Ситуационный подход** внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является **ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время**. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов, не считает, что концепция традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается интегрировать различные частичные подходы.  **Ситуационный подход и процесс управления.** Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписывающих руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.  Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. **Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырех шаговый процесс**: 1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений. 2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильны 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. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных. 4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.  **Ситуационные переменные**. Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зависит от третьего шага, определяющего переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя будет полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникает необходимости прибегать к догадкам или методу “проб и ошибок” для определения наиболее подходящего решения организационных проблем. И хотя ситуационный метод еще не был полностью обоснован, недавние исследования указывают, что некоторые ситуационные переменные могут быть вычленены. Установление этих основных переменных, особенно, в области лидерства и поведения организационных структур, а также количественных оценок, явилось наиболее важным вкладом ситуационного похода в управление. Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей можно рассматривать, однако, только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на ее успех. |

# Основные элементы менеджмента

|  |
| --- |
|  |

Понятия **"менеджер"**, **"менеджмент"**, **"маркетинг"** в последнее время быстро вошли в словарный запас русского языка. Иногда люди говорят о директоре своего предприятия, что он хороший менеджер. Сказанным они хотят выразить, что он - современный руководитель, который в отличие от стиля руководства, присущего старой командно-бюрократической системе, при организации своей работы и работы своего предприятия использует современные методы управления.

Открываются "школы менеджеров", создаются "клубы менеджеров", проводятся "семинары менеджеров", но редко люди отдают себе отчет в том, в чем собственно менеджер предприятия отличается, скажем, от руководителя или директора предприятия.

Слова "менеджер" и "менеджмент" употреблялись в английском языке еще в прошлом столетии. Но лишь во второй четверти XX века они постепенно начинают приобретать определенное значение, в соответствии с которым менеджером является человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами.

Менеджер не автоматически является руководителем или входит в состав высшего руководства предприятия. Менеджеры работают на всех "эшелонах" управления и, по американским понятиям, таковым является человек, в задачу которого входит организация конкретной работы в рамках определенного числа сотрудников, которые подчиняются ему.

Итак, на западных предприятиях различают:

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Тор management**, то есть высшее звено управления (генеральный директор и другие члены правления); |
|  | **Middle management** - среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов); |
|  | **Lover management** - низшие звенья управления (руководители подотделов и других аналогичных им подразделений}. |

Менеджмент - специфический орган функционирующего коммерческого предприятия. Если на Западе речь заходит о каком-то предприятии, скажем о фирме "Мерседес-Бенц" или "Дженерал моторс", то люди имеют в виду прежде всего менеджмент, т.е. руководство данного предприятия, так как именно оно представляет предприятие в обществе.

Деловое предприятие может действовать только через свои органы, а это означает через руководство, или менеджмент. Любое предприятие, независимо от его правовой формы, обязано иметь руководство.

**Определение понятия "менеджмент" говорит о том, что менеджмент является экономическим органом, функционирующим в современном индустриальном обществе.**

Любое действие, любое решение, принимаемое менеджментом - это мероприятие экономического характера. Таким образом, эффективность менеджмента и деятельности менеджеров можно измерять лишь с помощью показателей экономических успехов, экономических результатов. Менеджмент - скорее практическая деятельность, чем наука или профессия, хотя им охватывается как то, так и другое.

В последнее время в силу сильной конкуренции между предприятиями стран Запада и перенасыщенности почти всех западных рынков в стиле руководства предприятием (менеджмента) произошли существенные изменения. Если раньше успешным менеджером был тот, кто быстрее всех реагировал на изменение ситуации на рынке, то сейчас хорошим менеджером считается специалист, который для своего предприятия создает новые рынки, который не только пассивно реагирует на изменения на рынке, но и сам меняет рынок. Не зря говорят, что задача менеджмента состоит в том, чтобы вначале сделать желаемое возможным, а потом и реальным,

Главное в менеджменте - ставить перед собой цели, отвечающие интересам предприятия - Management by objectives ("менеджмент постановкой целей"). В этом заключается принципиальное отличие менеджеров от руководителей предприятия старого стиля.

**В соответствии с еще одним определением менеджмента функция последнего заключается в том, чтобы создавать рентабельное предприятие на основе имеющихся людских и материальных ресурсов.**

Предприятие должно быть в состоянии поставлять товары лучшего качества по более низкой цене или предоставлять лучшие услуги, чем услуги конкурентов. Менеджмент позволяет предприятию быть нечто большим, чем суммой его отдельных компонентов - капитала и сотрудников. Впрочем, предприятие - прежде всего люди.

**Отсюда следует третье определение термина: менеджмент - это организация работы людей, сотрудников. Люди являются важнейшим элементом производственного процесса на предприятии.**

Финансовые средства, капитал для осуществления новых инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капиталов. А вот найти компетентных сотрудников намного сложнее. Уже греческий философ Платон заметил, что хорошее общество - это больше, чем сумма его отдельных частей.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Функции** Предприятие создается и успешно функционирует только тогда, когда имеется широкий круг потребителей, или клиентов. Это дает возможность определить одну из основных целей предприятия - получение в свои руки новых клиентов, другими словами - создание новых рынков. Именно за счет этого создаются и обеспечиваются рабочие места и одновременно удовлетворяются потребности клиентов. При необходимости даже создаются новые потребности у потенциальных клиентов, являющиеся объективной основой дальнейшего существования делового предприятия. Следовательно, на предприятие на менеджмент возлагаются еще две очень важные функции - **функция маркетинга и функция инновации**.  Следует, впрочем, иметь в виду, что маркетинг - это не просто продажа производимых товаров. Данное понятие намного шире того, что мы имеем в виду под сбытом. Оно охватывает практически все сферы работы предприятия в той мере, в какой они влияют на реализуемость изготовленных товаров; от исследований и разработок до закупки сырья, производства) упаковки, транспортировки, продажи клиентам, обслуживания, поставки запчастей и т.п.  **Иначе говоря, маркетинг не что иное, как работа предприятия в целом с точки зрения конечного результата, т.е. удовлетворение потребностей клиентов.**  Система маркетинга должна занимать превалирующее положение во всех сферах деятельности предприятия и, следовательно, работу предприятия надлежит оценивать под этим углом зрения. Вот, например, на предприятиях сферы обслуживания (гостиницы, банки и т.п.) поведение швейцара в отношениях с клиентами уже становится элементом маркетинга. Аналогичным показателем для промышленных предприятий является поведение телефонистки, а также рабочих при поставках товаров или осуществлении гарантийного ремонта. Разработка и утверждение маркетинговой концепции является исключительной компетенцией высшего руководства.  Еще одной важной функцией менеджмента являются инновации, разработка новых товаров и услуг, к тому же более высокого качества. Вряд ли можно считать удовлетворительным, если предприятие поставляет хорошие товары и предоставляет услуги по приемлемым ценам. Оно должно давать своим клиентам товары и услуги на более приемлемых условиях, чем его конкуренты, и более высокого качества, **с этой точки зрения понятие "инновация" включает в себя не только чисто технические исследования и разработки, но и все изменения в стиле работы предприятия в лучшую сторону (разработка новых видов услуг, установление более низкой цены или других более выгодных для своих клиентов условий).**  Итак, понятие "инновация" имеет самое прямое отношение не только к промышленным предприятиям, но и к тем, которые функционируют в сфере услуг - гостиницы, страховые общества и т.п.). Все виды инноваций (разработка новых товаров или новых услуг на более приемлемых для клиентов условиях) представляют собой решающий компонент маркетинга и средство, обеспечивающее выживание предприятия на рынке. Вот почему эта сфера деятельности также является исключительной компетенцией высшего руководства.  В наше время, когда общество начинает активнее заниматься решением вопросов охраны окружающей среды, в рамках инноваций руководству необходимо обращать особое внимание на повышение рентабельности использования материальных средств и уменьшение загрязнения окружающей среды.  Нельзя упускать из виду и того обстоятельства, что задачей менеджмента в данной сфере является обеспечение автоматизации сложной, грязной и опасной работы, не требующей квалифицированной рабочей силы, а также перехода к использованию сотрудников, обладающих более высокой квалификацией. Более того, замена кадров обусловливается необходимостью не только повысить рентабельность предприятия, но и стимулировать работу своих сотрудников путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы.  Производительность труда на предприятиях во многом зависит от эффективности организационной структуры, от сбалансированности различных сфер деятельности внутри предприятия. Это требует от высшего руководства осуществления постоянного контроля за рентабельностью, эффективностью и вообще необходимостью координированной работы всех подразделений предприятия. При необходимости ставится вопрос о немедленной ликвидации так называемых паразитических, в большинстве случаев административных, единиц.  Анализируя проблемы прибыльности предприятия и функции его руководства, нужно исходить из того, что прибыль является не причиной существования предприятия, а результатом его деятельности и осуществления основных функции предприятия (маркетинг, инновации, производительность).  Что же дает нам прибыль? Что это за категория? **Прибыль - итог успешной деятельности предприятия**. Вместе с тем она создает определенные гарантии дальнейшему существованию предприятия, поскольку только она и ее накопление на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничить и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Поскольку конъюнктура рынка постоянно меняется, предприятиям приходится повсеместно сталкиваться с риском нельзя забывать о том, что перемены происходят в положении конкурентов на рынке, условиях и формах финансирования, экономическом положении собственной страны или условий на экспортных рынках и т.д. Поэтому важнейшей обобщенной функцией прибыли можно считать обеспечение условий существования предприятия.  Видимо, не многим известно, что во всех западных языках широкое распространение получил термин "риск". Он происходит от арабского слова, означающего в переводе на русский язык имущество, проживание, заработную плату. Но даже планирование, осуществляемое на высоком профессиональном уровне, не в состоянии существенно ограничить риски, с которыми сталкивается предприятие. Не зря говорят, что единственное, что мы знаем о будущем, это то, что оно является рискованным. По мере увеличения временных горизонтов планирования в геометрической прогрессии растут и риски предсказаний.  **Менеджмент и организация.** В то время как задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующими как единое целое, совершенно ясно, что руководству (менеджменту) предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект - как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов такого сложного механизма, как бизнес.  К понятию "организация" можно подходить с двух точек зрения: **структурной** и **поведенческой**.  **При структурном подходе мы рассматриваем организацию как таковую, способы распределения производственных обязанностей и то, каким образом передаются полномочия и ответственность в рамках организации.**  **При поведенческом подходе в центре исследования находится человек.** Независимо от того, насколько тщательно продумана структура организации, деятельность будет определяться в первую очередь людьми, входящими в состав этой организации, их способностями и мотивацией труда. Этот подход мы рассмотрим далее.  Важно представлять, что понимается под организацией. Есть, к примеру, следующее определение сущности организации как процесса: это составная часть менеджмента, которая заключается в решении вопросов формирования структуры, касающихся:   |  |  | | --- | --- | |  | ответственности, посредством которой поставленные перед предприятием задачи распределяются между отдельными руководителями (менеджерами): инспекторами-контролерами и другими служащими; | |  | формальных внутренних взаимоотношений между служащими предприятия по поводу распределения ответственности. |   Необходимо усвоить трактовку следующих слов и выражений, используемых в данной области:  **Организовать** - значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.  **Организационное взаимодействие.** Если исходить из того, что менеджмент в целом распадается на отдельные позиции менеджмента в рамках структуры, то те формальные отношения, которые существуют между отдельными позициями менеджмента, и будут называться организационным взаимодействием.  Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде, группе; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм.  Менеджмент осуществляет свои функции в направлении выполнения поставленных задач через посредство людей, используя разнообразные технические приемы, в рамках той или иной организации.  **Организационная структура** - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.  Организацией часто также называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единый целостный организм.  С точки зрения организационного подхода различают три аспекта менеджмента: генеральный менеджмент, менеджмент на уровне отдела (подразделения), процесс менеджмента.  **Генеральный менеджмент.** Под генеральным менеджментом понимаются все менеджеры (управляющие), независимо от того, являются они директорами или нет, которые отвечают за постановку задач и формирование политики, за вопросы, связанные с планированием и организацией, контролем и управлением компанией.  Часто употребляются такие термины, как "высшее руководство" или "высшая администрация", под которыми могут подразумеваться президент, директор, директор-распорядитель илиглавный (генеральный) управляющий, а также другие высшие должностные лица, например финансовый директор или заведующий финансовым отделом, которые входят в состав Совета директоров (Правления) или непосредственно перед ним отчитываются. Характер функций генерального менеджмента меняется с изменением размера компании, степени сложности решаемых ею задач. Внешняя среда также оказывает соответствующее влияние. Выполняемая им роль в целом одинакова для большинства компаний и фирм.  Организационные функции генерального менеджмента предприятия включают:   |  |  | | --- | --- | |  | непосредственно организационную функцию, то есть формирование наиболее приемлемой организационной структуры в соответствии со стратегией деятельности компании, причем каждый служащий компании должен наилучшим образом отвечать предъявляемым к нему производственным требованиям; | |  | управление, то есть управление деятельностью компании, реализацию планов, преобразование последних в производственные обязанности для среднего и низшего звена служащих и других работников компании, стимулирование качественного выполнения работы. Следует отметить, что одной из проблем управления является умение выбрать правильный стиль руководства. Данный вопрос будет подробно рассмотрен в теме 3; | |  | контроль, то есть обеспечение надлежащего выполнения работы всеми элементами организационной структуры. Системы контроля служат для измерения качества и количества проделанной работы. Главным элементом функции контроля является наличие обратной связи между получаемой информацией о результатах работы и соответствующими планами, стандартами, нормами, с тем чтобы отклонения были проанализированы и устранены; | |  | координацию, то есть объединение в единое целое всех усилий каждого элемента организации. Техническими приемами координации являются соблюдение бюджета, регулярное проведение совещаний, конференций, заседаний различных комиссий. Надлежащее осуществление координации предполагает наличие развитой системы связи. | |

Эволюция управленческой мысли.

Проблемы природы и принципов управления волновали мыслителей на протяжении многих веков. Особое внимание им уделяется на страницах специальной печати в период трансформации общественно-экономических отношений. Объективно теория и практика управления развивались в нашей стране и развитых капиталистических странах параллельно, что было обусловлено общественно-экономическими условиями организации и функционирования производства. Поэтому особый интерес представляет рассмотрение эволюции формирования управленческой мысли в нашей стране и менеджменту как специфической области знаний о законах управления за рубежом.

Идеи управления в своем историческом развитии претерпели серьезные изменения. В этой связи представляет интерес приводимый Б. Карлофом, шведским профессионалом - практиком, управленческий континуум, в котором содержится описание развития менеджмента с 5000 г. до н.э.

Начало развития управленческой науки связывают с периодом промышленного капитализма, появлением в 1776 г. труда А. Смита «Богатство народов». Характерной чертой эпохи отмечалось значение специалиста по эффективности и руководителя производства. Многие бизнесмены согласились с А.Смитом в том, что только здоровая конкуренция обеспечит множество товаров и качество жизни для всех. Вместе с тем в тот период капиталисты практически не уделяли внимания финансовым аспектам бизнеса.(5)

Исходя из исторической периодизации развития менеджмента, можно выделить три основных направления развития теории и практики менеджмента: это товарная концепция (конец ХIХ - начало ХХ в.), сбытовая (30-50-е гг.) и маркетинговая (с конца 50-х - начала 60-х гг.). Подобное деление условно, ибо в настоящее время даже в развитых капиталистических странах можно встретить отдельные отрасли, осуществляющие свою деятельность, используя все перечисленные концепции.

Переход к маркетинговому направлению связан с заинтересованностью менеджмента в прибыли и отдаче капитала, а не только в объеме продаж.

В энциклопедии профессионального менеджмента справедливо отмечено, что началом развития теории менеджмента следует считать 1886 г., когда Г. Таун(1844 - 1924), президент компании «Иель энд Таун», на ежегодном собрании Американского общества инженеров - механиков представил доклад «Инженер как экономист», в котором ставился вопрос о роли менеджмента как относительно самостоятельной сферы научного знания и практической специализации, причем равноценной с инженерным трудом. Доказывалось, что менеджмент должен быть конституирован в особую науку со своим предметом, литературой и ассоциациями. Основная задача менеджмента в тот период виделась в том, чтобы добиться возможно более высокой отдачи от рабочих, причем, прежде всего, на основе авторитарного стиля руководства. Одновременно намечалась тенденция перехода от принципа надзора за трудом к принципу его организации на научных основах, хотя основной упор сосредотачивался на внешнем контроле, а не на управление.

Дальнейшее развитие теории и практики менеджмента исследуется с выделением подходов, школ управления. Исторические процессы менеджмента структурируют по этапам развития управленческой мысли, выделяя определенные школы, следующие друг за другом во времени и дополняющие друг друга новыми содержательными аспектами понимания управления. В настоящее время достаточно сложно провести систематизацию сложившихся школ в управлении, так как представители различных школ используют теории и концепции других школ.

Первоначально использовался исторический подход с применением хронологического принципа для определения периодизации развития науки управления. Роберт М. Фалмер писал, что исторически подходы к управлению могут быть разделены на три основные школы: 1) научное управление, которое подчеркивает важность эффективности; 2) человеческие отношения, которые учитывают аспекты эффективности; 3) Административное управление, которое делает упор на координацию в управлении.

Ученые выделяют множество подходов в управлении. Так, представляет интерес классификация Г. Кунца, который выделил следующие подходы к управлению: 1. Эмпирический подход. 2. Подход с точки зрения поведения человека. 3. Подход с точки зрения общественной системы. 4. Математический подход. 5. Операционный подход. Несколько иначе рассматривает принципы организации управления фирмой Дж.О. Шоннеси, группирующий школы управления следующим образом: 1. Классический подход. 2. Теория человеческих отношений, бихевиоральный подход. 3. Системный подход. 4. Ситуационные теории организации. Ученые выделяют также и другие школы или теории. Например, 1. Теория индустриального менеджмента. 2. Школа «научного управления». 3. Теория бюрократической организации управления. 4. Теория «человеческого фактора в управлении». 5. Концепция «производственной демократии». Существует и такой тип группировки, как выделение подходов к управлению: 1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении. 2. Процессный подход. 3. Системный подход. 4. Ситуационный подход.

Анализ приведенных подходов, касается, прежде всего, «процессного подхода», «системного подхода» и «ситуационного подхода», т.е. имеет место искусственное и неоправданное разделение. С одной стороны, освещаются методы исследования управления, с другой, рассматривается менеджмент с выделением школ, подменяются понятия «метод исследования управления» понятием «подход к управлению». В самом деле, последние являются методами исследования менеджмента в рамках школ управления. Полагаем, что, несмотря на определенное разнообразие в выделении школ и направлений, можно выделить четыре основные сложившиеся школы: 1. Школа научного управления. 2. Административная или классическая школа. 3. Школа человеческих отношений. 4. Математическая школа управления. Такая классификация условна, ибо в рамках каждой из названных школ можно выделить целый ряд направлений, причем все они взаимосвязаны и взаимно обусловлены.

Появление школы научного управления во многих исследованиях определяется теоретической и практической системой управления Ф.У. Тейлора (1856-1915). Теория А.Смита положила начало всем ветвям политэкономии, а система Тейлора - всему последующему менеджменту. Известный ученый в области управления П. Дракер считал, что тейлоризм - это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину.(4)

Наряду с Тейлором наиболее яркими представителями школы научного управления можно считать Ф. и Л. Гилберт, Г. Гантта, К. Барта и др. Создатели школы научного управления исходили из концепции, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения. Формирование школы научного управления базировалось на трех основных моментах, которые послужили исходными принципами для развития менеджмента: 1. Рациональная организация труда. 2. Разработка формальной структуры организации. 3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего. Тем самым складывались основы формальной организации, происходило отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Тейлор утверждал, очевидно, что человек одного типа должен сначала составить план работы, а человек совершенно другого типа должен выполнить ее. Такой подход резко контрастировал со старой системой, когда рабочие сами планировали свою работу и выполняли планируемое.

Определяя меры по сотрудничеству управляющего и рабочего, представители школы научного управления отмечали необходимость систематического использования стимулирования работников с целью заинтересовать их в увеличении производительности труда и объемах производства. Благодаря этой школе управление стало признаваться как область научных исследований, методы и подходы, применяемые в науке и технике, могут эффективно использоваться в практическом достижении целей организации. По мнению Тейлора, основной задачей менеджмента должно быть обеспечение наибольшего процветания предпринимателя вкупе с максимумом благосостояния каждого работника. В отличие от Тейлора, Г.Л. Гант (1861-1919) считал, что рабочие - основная переменная в достижении максимальной производительности труда и все остальные параметры должны приспосабливаться к ним. Другой идеей Гантта была система поощрительных премий для поддержки усилий человека.

Супруги Ф. Гилберг (1868-1924) и Л. Гилберг (1878-1972) анализировали в основном физическую работу в производственных процессах, т.е. изучали движения с использованием измерительных методов и приборов, таких, как шкалограммы, киносъемка, микро хронометр и др. Их изучение движений использовано для установления более точных рабочих норм и устранения излишних движений и усилий, для введения собственной системы вознаграждения и уважения к рабочим. Л. Гилберт положила начало области управления, которая в настоящее время называется «управление кадрами». Она исследовала такие вопросы, как подбор, расстановка и подготовка кадров.

Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы управлению производством. Они занимались повышением эффективности труда на уровне ниже управленческого, так называемом внеменеджерском уровне. Идеи, заложенные школой научного управления, были развиты и применены к управлению организацией в целом, прежде всего, представителями административной школы управления.

Развитие административной школы происходило по двум направлениям - рационализация производства и исследование проблем управления. Главная забота представителей классической школы - добиться эффективности работы всей организации в целом. Цель этой школы - создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведет к успеху (можно выделить работы Г. Эмерсона (1853-1931), А. Файоля (1841-1925), Л. Урвика (1891-1983), М. Вебера (1864-1920), Г. Форда (1863-1947). В нашей стране в начале 20-х гг. развернулась активная исследовательская работа в области научной организации труда, управления во всех отраслях народного хозяйства и государственном аппарате. Большой вклад в развитие науки об управлении внесли ученые А.А. Богданов (1873-1928), А.К. Гастев (1882-1941), П.М. Керженцев (1881-1940), Н.А. Вознесенский (1903-1950) и др.(2)

Г. Эмерсон в своем основополагающем труде «Двенадцать принципов производительности» (1911 г.) рассматривал принципы управления предприятиями, обосновал их примерами из других отраслей производства. Понятие производительность или эффективность - то основное, что внес Эмерсон в науку управления. Он впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле. Эмерсон обосновал вопрос о необходимости и целесообразности, выражаясь современным языком, применения комплексного, системного подхода к решению многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.

Французский горный инженер А. Файоль внес существенный вклад в науку управления. В своем основном труде «Общее и промышленное управление» (1916 г.) он разработал подход к анализу деятельности администрации и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления. Основатели научного направления в менеджменте разрабатывали производственные проблемы. Файоль указывал на важность управленческой роли администратора. Он писал, что управление значимо в административной деятельности - координировании дел, больших и малых промышленных, коммерческих, политических, религиозных и любых других организаций. Анализируя административную функцию, он выделил пять ее элементов: 1) предвидеть, т.е. учитывать грядущее и вырабатывать программу действия; 2) организовывать, т.е. строить двойной - материальный и социальный - организм предприятия; 3) распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежащим образом работать; 4) координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; 5) контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и распоряжениям. Заслугой Файоля является также вывод, что не только инженерно-технические работники, но и каждый член общества нуждается в понимании принципов административной деятельности.

Представитель классической административной школы Л. Урвик развил и углубил основные положения Файоля. Он сформулировал основные элементы административной деятельности: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация и составление бюджета. Основное внимание он уделял разработке принципов построения формальной организации, не потерявших актуальность до настоящего времени: Если Файоль исследовал функциональный аспект менеджмента, то М. Вебер развивал институциональный аспект. Его основная работа «Теория общества и экономическая организация» (1920) посвящена анализу проблемы лидерства и бюрократической структуре власти в организации. Вебер выделил три основных типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный и идеальный (или бюрократический). Характеристики идеальной (бюрократической) организации, предложенные Вебером, позволили выделить определенные параметры организации и определить направления формирования ее деятельности.

В нашей стране проводились исследования, которые можно отнести к школе управления. А.А. Богданов в работе «Всеобщая организационная наука» (1913-1917) отметил, что все виды управления в природе, обществе, технике имеют общие черты. Он стремился внедрить в практику «особую организационную науку», определить ее предмет, законы, основные категории. Ряд понятий, разработанных А.А. Богдановым, применяется для построения математических моделей экономических процессов и решения планово-экономических задач.

Другой представитель отечественной науки - А.К. Гастев подчеркивал, что попытки создания так называемой организационной науки вне связи с конкретными тенденциями машинизированного массового производства неминуемо обрекаются на неудачу. Основное внимание в своих работах он уделял рациональной организации и культуре труда, заложил основу комплексного подхода к теории управления.

Несколько в ином направлении разрабатывал основы научной организации труда П.М. Керженцев. Он понимал научную организацию труда как изучение организационных приемов и наиболее рациональных методов организационной работы. Вместе с тем он сосредоточил свои исследования на управление людьми, коллективами, независимо от сферы их деятельности.

В отечественной литературе получили отражение теоретические принципы управления. В монографии «Теория управления социалистическим производством» выделено 10 принципов: принципы демократического централизма, единства политического и хозяйственного руководства, планового ведения хозяйства, материального и морального стимулирования труда, научности управления, ответственности, экономичности и эффективности, оптимального сочетания отраслевого и территориального управления, преемственности хозяйственных решений.

Основоположники научного управления и административной школы признавали значение человеческого фактора, основное внимание они сосредоточивали на двух факторах - справедливость в оплате труда и экономическое стимулирование. В 20-30-х гг. под влиянием начавшегося перехода от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования появляется необходимость в поиске новых форм управления, более гуманных по отношению к человеку, формируется школа «человеческих отношений». Исследователи школы исходили из того, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности своей деятельностью у работников возрастает, что естественно ведет к увеличению производительности труда. По мнению американского ученого П. Дракера, только человеческие ресурсы способны производить экономические результаты, все другие ресурсы подчиняются законам механики, их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет больше, чем сумма входов. Он видел основную задачу в устранении деперсонализированных отношений, и заменой их системой партнерства и сотрудничества.

Цель сторонников этой школы: попытаться управлять, воздействуя на систему социально- психологических факторов. Школа «человеческих отношений» явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как «социальную систему». Основоположник этой школы Э. Мейо (1880-1949) считал, что организация обладает единой социальной структурой. И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи, которые влияют на результаты деятельности. По определению одного из основателей школы человеческих отношений Ф. Ротлисбергера, неформальная организация представляет собой действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложную сеть социальных связей, типов членства и центров. У. Френч и Ч. Белл, например, сравнивают организацию с айсбергом, в подводной части которого находятся различные элементы неформальной системы, а в верхней - формальные аспекты организации. Тем самым подчеркивается приоритет этой системы над официально установленными взаимоотношениями в организации.

Достижением Мэйо и его последователей в анализе неформальной структуры было доказательство необходимости расширения границ организационного анализа за пределы должностной структуры.

В рамках школы «человеческих отношений» сформирован целый ряд теорий. Среди них можно выделить, прежде всего, “Теорию Х” и “Теорию У” Д. Макрегора (1906-1964). Автор этой теории в книге “Человеческая сторона предприятия” выдвинул в 1960 г. два следующих положения, характеризирующих представление управляющих об отношении работников к труду. Одна из них - «Теория Х». Средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому необходимо постоянно понукать, угрожать наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестолюбив, и более всего беспокоится о своей собственной безопасности. «Теория У» освещает производственный процесс несколько иначе. Затраты физических и умственных усилий человека в процессе труда столь же естественны, как в играх, на отдыхе. Средний индивидуум при соответствующей подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней.

Особый интерес представляет теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга, изложенная в его книге «Труд и сущность человека» (1960 г.). В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека. Самой популярной теорией является теория иерархии потребностей А. Маслоу, автора книги «Мотивация и личность» (1954). Он предложил классификацию целей индивидуума и ранжирование их по степени важности. Им выделены пять видов потребностей: физиологическая потребность, потребность в безопасности, в принадлежности к социальной группе, в уважении к себе, в самоуважении.

Один из первых представителей отечественной управленческой науки, который примыкал к школе человеческих отношений, - Н.А. Витке. Он полагал, что управление состоит в целесообразном сочетании людских воль. Руководитель, по его мнению, прежде всего социальный техник или инженер - в зависимости от его положения в организационной системе - строитель человеческих отношений. Суть управления заключается в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективах, т. наз. «духа улья».

Отличительной чертой школы «человеческих отношений» является анализ на уровне малых групп, а еще чаще на уровне индивидов. Недостатки Мэйо и его последователей, по мнению Л. Урвика, прежде всего, выражаются в том, что мэйонисты обнаружили утрату осознания специфики больших социальных и технологических систем, придерживались предпосылки, будто рабочими можно манипулировать, чтобы вогнать их в существующие промышленные рамки. Они исходили из того, что кооперация и сотрудничество естественны и желанны, обойдя значительно более сложные вопросы социальных конфликтов. Более того, они смешали цели и средства, предположив, что удовольствие и счастье в будущем вели бы работников к гармоническому равновесию и успеху организации.

Первым, кто соединил классическое и бихевиоральное направления менеджмента в единую науку, был П. Дракер. Он является родоначальником широко известной школы рационального менеджмента. Согласно определению Дракера, менеджмент увязывает между собой три элемента: сферу бизнеса, организацию (фирму) и личность менеджера. Этот треугольник признан сторонниками как жесткого администрирования в рамках классического подхода, так и гибкого бихевиорального направления. Вместе с тем каждая из сторон рассматривает треугольник со своих позиций. Заслуга Дракера состоит в том, что он органически объединил эти подходы.

Математическая школа управления (иногда ее называют теорией количественных методов менеджмента) сформировалась в начале 40-х гг., прежде всего, в управлении войсками во время 2-й мировой войны. Затем опробованные количественные методы трансформировались применительно к управлению гражданскими организациями. Математическая школа характеризуется использованием в менеджменте исследований операций и моделирования. По существу эта школа количественных методов для решения управленческих и производственных проблем.

Исследование операций в области менеджмента - это применение количественных методов к операционным проблемам организации. Авторы книги «Основы менеджмента» указывают, что ключевой характеристикой этой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными показателями. Формирование и развитие этой школы связано с такими именами как Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др. Наряду с исследованиями операций и моделированием в рамках этой школы получает развитие системный подход к проблемам менеджмента на основе системного анализа, что привело к созданию «системотехники».

Заключение.

Таким образом, зарождение и развитие управленческой мысли может быть представлено как взаимопереплетенная цепь трех различных философий: классическая (научная и административная школы); философия человеческих отношений или бихевиоральное направление и математическая школа. В тот или иной исторический период каждому звену цепи придавалось преобладающее значение.

Эволюция управленческой мысли доказала, что все три звена взаимосвязаны и необходимы для формирования научно-обоснованной концепции управления информационной деятельностью библиотек, значение которой возрастает в условиях трансформации общественно-экономических отношений.

Список используемой литературы:

1. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд “Управление – это наука и искусство”. Издательство “Республика”, М. 1992.

2. А. Морита “Сделано в Японии. История фирмы Сони”. Издательская группа “Прогресс”, “Универс”, М. 1983.

1. Н. Тичи, М. А. Деванна “Лидеры реорганизации”. Издательство “Экономика”, М. 1990.
2. В. Г. Смирнова “Менеджмент как искусство”. Журнал “Проблемы теории и практики управления”, №4, 1993.
3. В. И. Кнорринг “Искусство управления”, интернет – издание.