# Таблица 1.2. Вклад различных направлений в развитие теории менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| ***Школы*** | ***Характеристики*** |
| Научного управления | Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Отделение планирования и обдумывания от самой работы. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. |
| Классическая | Описание функций управления. Развитие принципов управления. Систематизированный подход к управлениювсей организацией |
| Человеческих отношений и поведенческих наук | Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностьюиспользован в соответствии с его потенциалом |
| Науки управления | Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитиеколичественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях |

Рассмотрим сущность процессного подхода в управлении.

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. 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 цели с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая из этих функций тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

А. Файоль, который один из первых выдвинул эту концепцию, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который пусть немного, но отличается от других подобных списков.

Основополагающим является подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям, т.е. процесс управления состоит

из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, которая предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

# Системный подход в управлении

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы, представляющей собой удобную модель, которая помогает увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Когда руководство меняет один элемент или какую-то часть организации, все другие части в определенной степени испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом.

Такой эффект возникает при изменениях физического характера, например при необходимость нанимать новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций. Так, если высшее руководство решает предоставить одному из низших руководителей большую свободу действий, это повлияет на мотивацию данного руководителя, на то, как он будет вести себя со своими подчиненными, и на то, как подчиненные будут взаимодействовать с новым руководителем. Кроме того, может снизиться мотивация к работе других руководителей, которые находятся на той же ступени иерархической лестницы, но не получили никаких дополнительных прав. Они могут почувствовать себя ущемленными, что негативно повлияет на их работу. Эти изменения будут происходить в разное время. Следовательно, в будущем организация станет некой иной целостностью, находящейся в другой позиции на пути к достижению своих целей, чем это было бы, если бы изменения не произошли.

Чтобы наглядно представить себе эти взаимодействия и многочисленные последствия, руководители, в особенности на высшем уровне, должны видеть перспективы организации в целом и связей организации с окружающей средой. Руководители не просто должны знать свою работу, но и понимать, как их работа и обязанности, а также работа других членов организации влияют на цели, к которым организация стремится. Руководители должны осознавать непосредственное воздействие решений, принимаемых в организации, и их опосредованное воздействие на различные аспекты организационной деятельности. Они должны принимать во внимание воздействие окружающей среды на организацию и влияние организации на окружающую среду. 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. Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50- х гг. XX в. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход - это не 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, что такое система.

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

Машина, компьютер, телевизор - это примеры систем. Они состоят из множества частей, работающих во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Эти части взаимозависимы: если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Все биологические организмы представляют собой системы, например жизнь человека зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе составляют уникальное существо.

Все организации также являются системами. Поскольку люди являются в общем смысле компонентами организаций (социальные компоненты) наряду с техникой, которая используется для выполнения работы, они называются социотехническими системами. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации все части взаимозависимы. Руководитель должен собирать информацию о всех существенных элементах организации, чтобы диагностировать проблемы и предпринимать корректирующие действия.

# Ситуационный подход к управлению

В переводе с английского языка contingency approach означает «вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации». Используя наиболее адекватный термин «ситуационный подход», не следует путать его с «методом ситуаций» (в английском языке — case method), широко применяемым в обучении менеджеров с помощью анализа конкретных примеров, случаев из практики управления.

Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, считается научным компонентом управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т.е. нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, внес большой вклад в теорию управления. 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 гг. XX в., не считает, что концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается интегрировать различные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Намного опережая время, М. Фоллетт еще в 1920-е гг. говорила о

«законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний» и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, при прочих равных условиях стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях. Два десятилетия спустя, в 1948 г. Ральф Стогдиллв в университете штата Огайо (США) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Однако лишь в конце 1960-х гг. управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления в различных ситуациях. Такая увязка очень важна для сравнения стилей управления в различных культурах. Например, хотя многие организации недавно предприняли попытку заимствовать японские методы управления, успех

может зависеть от отбора лишь тех методов, которые соответствуют культуре людей, которыми управляют.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления в области организационных проблем и их решений. В нем также сохранена концепция процесса 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 варьироваться.

Например, все организации должны создавать структуры для того, чтобы прийти к своей цели. Однако существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звена могут получить бо`льшую долю участия в принятии решений или наоборот — руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, которое из них будет конкретно заниматься этим. Например, научные исследования и разработки могут осуществляться под руководством вице-президента по маркетингу или по производству, но могут рассматриваться как важная самостоятельная функция с подчиненностью непосредственно президенту компании. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями, 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 четырехшаговый 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 сильные и слабые стороны, когда она применяется 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 вызывают наименьший отрицательный эффект и имеют меньше недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Основой ситуационного подхода является третий шаг, определяющий переменные ситуации и их влияние. Если этого не сделать правильно, невозможно будет полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, то не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем.

Установление этих основных переменных (в особенности в области лидерства, поведения организационных структур и количественных оценок) явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения. Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на ее успех. Устранив тысячи малозначимых различий между организациями и ситуациями, мы сокращаем число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности.

# Резюме

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления: подход с позиций выделения различных школ в управлении; процессный подход; системный подход; ситуационный подход.

В первой половине XX в. получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли, которые хронологически могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления; классическая, или административная, школа; школа человеческих отношений и поведенческие науки; наука управления или количественный подход.

Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, возникла в рамках классической школы. Основными функциями в ней считаются планирование, организация, мотивация и контроль. Коммуникации и принятие решений рассматриваются как связующие процессы.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и окружающей ее средой.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию.

Хотя все организации имеют много общих характеристик, различия между ними очень часто в решающей степени влияют на то, что именно будет эффективнее. Эти ситуационные переменные могут быть внутренними и внешними.

# Вопросы по теоретической части к разделу «эволюция менеджмента и эволюция школ управления» для промежуточной аттестации студентов 4 курса

1. Дайте определение понятию «менеджмент».
2. Дайте определение понятию «управление».
3. Какие значения имеет термин «менеджмент»?
4. Перечислите факторы возникновения и развития менеджмента.
5. Каковы основная цель и задачи менеджмента?
6. Что является субъектом и объектом в управлении?
7. Какие подходы внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления?
8. Какие вы знаете школы управленческой мысли?

# Литература

1. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф.Друкер. — М. : ИД Вильямс, 2009. — 400 с.
2. Кузнецова, В.И. История менеджмента: учеб. пособие / В.И.Кузнецова. — Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. — 216 с. // [http://window.edu.ru/window/library?](http://window.edu.ru/window/library) p\_rid=40967
3. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов. Под общ. ред. Шапкина И.Н. / 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 500с.
4. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. — М.: Вильямс, 2009. — 720 с.