



## **ВВЕДЕНИЕ**

Основной силой, сформировавшей интерес к управлению, была промышленная революция. Успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением в областях, таких как инженерные науки, психология, социология, математика и др. По мере того, как развивались эти области знаний, теоретики и практики управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Руководители организаций, предприниматели, ученые стали глубже осознавать влияние сил внешних по отношению к организации.

Новые теории направлены на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении. В связи с параллельным существованием ряда подходов общий спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен. Результатом этого является фактически исчерпывающий охват современными исследованиями всех основных проблем управления. Вместе с тем ситуация в данной области -- именно в силу труднообозримого числа концепций, подходов, школ, трактовок -- таит и определенные трудности. Это трудности обобщения, синтеза результатов. Специальные исследования позволили разработать новые подходы в управлении. Подходами в данном случае можно назвать группы методов управления, объединенных общей идеей, гипотезой.

### **НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

На сегодняшний день можно выделить основные тенденции современного этапа развития теории управления. Первая связана с приданием большей, чем ранее, значимости материальной, технологической базе организаций в плане управления ею. Огромную роль в этом плане сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса

Вторая, еще более мощная тенденция состоит в дальнейшей демократизации управления. Сейчас уже не подлежит сомнению, что будущее менеджмента -- за демократическими «партиципативными» (соучаствующими) формами управления.

Привлечение персонала к выполнению управленческих функций есть главное условие для действия фундаментального социально-психологического феномена, обозначаемого понятием «размораживания потенциала группы». Проще говоря -- это механизм полной реализации потенциала организации для управления ею, превращения ее из объекта управления в субъект самоуправления.

Третья тенденция -- интернационализация менеджмента и бизнеса и порожденные ею новые проблемы управления. Это, например, проблема кросс-культурного переноса принципов и форм управления, проблема учета национальных менталитетов в сфере управления и др.

По мнению большинства исследователей, все эти и другие тенденции привели к тому, что сегодня сформировалась новая парадигма управления. Она обозначается, как «тихая управленческая революция», а ее ключевыми чертами являются следующие:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, состоящего в убеждении, что ключ к успеху управления лежит в правильном воздействии на внутренние факторы организации. Вместо этого на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Последняя диктует стратегию и тактику управления, определяет структуру организации и формы управления ею.
2. Использование в управлении теории систем позволило не только сформулировать новый взгляд на организацию как «органическое целое», имеющее свою логику и законы, но и выделить ряд универсальных переменных любой системы, контроль за которыми составляет основу эффективного управления.
3. Ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современной теории и практики управления. Главный его тезис -- вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.
4. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организациях. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях -- когнитариат. Он уже не может рассматриваться как только один из экономических факторов, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится

самой основной задачей менеджмента. Эти и другие положения являются основными принципами современной теории управления.

Дополняя друг друга, эти подходы и формируют современную науку и практику управления. Вместе с тем следует учитывать, что не существует никаких универсально применяемых приемов или принципов, которые бы гарантировали эффективное управление во всех случаях. Однако уже разработанные подходы и методы могут помочь руководителям повысить вероятность эффективного достижения целей организации [5].

Влияние глобализации вызвало необходимость поиска новых подходов к управлению компаниями различного направления деятельности и к настоящему времени можно выделить четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

1. Подход с позиций выделения различных школ рассматривает управление с четырех разных точек зрения. Это школы: а) научного управления; б) административного управления; в) человеческих отношений и науки о поведении; г) науки управления или количественных методов.

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора. Создатели школы научного управления первыми стали использовать наблюдения, замеры, логику и анализ для усовершенствования многих операций ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Изучая человеческий фактор, школа научного управления предложила систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства. Обосновывалась также целесообразность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в работе. Это давало руководству возможность устанавливать реальные нормы производства и обоснованно доплачивать за их перевыполнение. Ключевым моментом здесь было то, что люди, которые производили больше и вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе. Они также подчеркивали большое значение обучения. Научное управление также считало необходимым отделение управленческих функций от фактического выполнения работ, что противоречило старой системе, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Административная, или классическая школа управления рассматривает вопросы совершенствования организации в целом. Целью данной школы было создание универсальных принципов управления.

Разработкой общих принципов управления занимались практически все научные направления менеджмента. Однако наиболее широкое распространение получили разработки принципов управления административной (классической) школы управления. Сформулированные Анри Файолем 14 принципов управления имеют следующее содержание:

1. Разделение труда - специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы.
2. Полномочия и ответственность - каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполняемые работы.
3. Дисциплина - рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям порядка.
4. Единоначалие - работник получает распоряжение и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.
5. Единство действий - все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.
6. Подчиненность интересов - интересы организации имеют преимущества перед интересами отдельных сотрудников.
7. Вознаграждение персонала - получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.
8. Централизация - естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.
9. Скалярная цепь - неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии ("цепь начальников").

10. Порядок - рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.

11. Справедливость - установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.

12. Стабильность персонала - установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу так, как высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. Инициатива - поощрение работников к выработке независимых функций, в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.

14. Корпоративный дух - гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве - сила).

Главный вклад административной школы в теорию управления состоит в том, что она рассмотрела управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Школа человеческих отношений и поведенческие науки. Это научное направление в теории управления возникло после того как было обнаружено, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Мотивами поступков людей, как было установлено, являются не только экономические факторы, но и различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих результатах, был сделан вывод о том, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрастать. Это в свою очередь приведет к повышению производительности. Эта школа рекомендует использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и представление им более широких возможностей общения на работе.

Школа поведенческих наук сосредоточила свое внимание прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Этот подход стремится в большей

степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей. Основной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов, полного использования потенциала каждого работника.

Школа науки управления или количественный подход. Основой этой школы является междисциплинарный подход, когда конкретная проблема решается группой специалистов по математике, статистике, инженерным и общественным наукам. После постановки проблемы и формулировки задачи разрабатывается модель, чаще всего математическая, сложившейся ситуации. Такой подход получил название "исследование операций".

После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет более объективно сравнивать и описать каждую переменную и отношения между ними. Главной характеристикой науки управления считается замена словесных рассуждений и описательного анализа количественными значениями.

Исследование операций зародилось в начале второй мировой войны для решения задач эффективного использования военных ресурсов. В послевоенный период методы исследования операций стали применяться для решения аналогичных задач в промышленности и бизнесе. Появление компьютеров позволило конструировать математические модели возрастающей сложности, приближая их к реальной ситуации и получать более точные решения.

Развитие методов исследования операций тесно связано с развитием системного подхода, экономико-математических методов количественных решений в управлении.

2. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы - коммуникации и принятия решения.

Каждая управленческая функция тоже представляет процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

3. Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Данный подход имеет собственную специфику.

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. 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.

При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратная связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшими принципами системного подхода по мнению исследователей являются следующие:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- целей отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

4. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией.

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.

Методологию ситуационного подхода обосновывают как четырех шаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность (понимание процесса управления, системного анализа, методов планирования и т.д.).
2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные.
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 изменения одной или нескольких переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижения целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Таким образом, ситуационный подход расширяет практическое применение теории систем, определив основные переменные, которые влияют на организацию. Ситуационный подход часто называют «ситуационным мышлением». С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

Указанные подходы направлены на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении. В связи с параллельным существованием ряда подходов общий спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен. Результатом этого является фактически исчерпывающий охват современными исследованиями всех основных проблем управления. Вместе с тем ситуация в данной области -- именно в силу



труднообозримого числа концепций, подходов, школ, трактовок -- таит и определенные трудности. Это трудности обобщения, синтеза результатов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

управление поведение школа административный

Современная ситуация в теории и практике мирового управления характеризуется сосуществованием и взаимодействием основных подходов: системного, процессного, ситуационного и др.

Одной из наиболее сильных тенденций развития современного менеджмента является усиление процесса наделения властью сотрудников, их вовлечение в процедуру принятия решений, а также огромную роль сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса.

Таким образом, процессы глобализации общественной жизни, отражающие постоянно растущую взаимозависимость стран и регионов, становятся главным фактором, определяющим развитие теории и практики управления в современном мире.