

МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

EKSMO
EDUCATION



ЭКЗУМЕН
В КАРМАНЕ

Л. И. Дорофеева

Менеджмент: конспект лекций

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=180893
Менеджмент: конспект лекций: ЭКСМО; Москва; 2007
ISBN 978-5-699-22029-8

Аннотация

Конспект лекций соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и предназначен для освоения студентами вузов специальной дисциплины «Менеджмент». Лаконичное и четкое изложение материала, продуманный отбор необходимых тем позволяют быстро и качественно подготовиться к семинарам, зачетам и экзаменам по данному предмету.

Содержание

ЛЕКЦИЯ № 1. Природа менеджмента	5
1. Понятие менеджмента, его необходимость.	5
Определения управления	
2. Управление как особый вид деятельности, его специфика	7
3. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы	10
4. Элементы процесса управления. Функции управления	12
5. Кадры управления и их роли	15
6. Необходимые навыки и качества менеджера	17
ЛЕКЦИЯ № 2. Эволюция управленческой мысли	19
1. Классическая школа в управлении	19
2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук	25
3. Количественный подход к управлению	33
4. Системный и ситуационный подходы.	34
Теория 7-S	
5. Американская, европейская и японская модели управления	36
6. «Новая философия управления»	37
ЛЕКЦИЯ № 3. Внутренняя и внешняя среда организации	39

1. Содержание понятия «среда организации»	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Л. И. Дорофеева

Менеджмент:

конспект лекций

ЛЕКЦИЯ № 1.

Природа менеджмента

1. Понятие менеджмента, его необходимость.

Определения управления

Менеджмент – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель. Но менеджмент—не просто управление людьми, организацией, а особая его форма, это управление в условиях рынка, рыночной экономики, т. е. в условиях постоянных изменений, риска. Поэтому менеджмент направлен на создание благоприятных условий (технических, экономических, психологических и др.) функционирования организации, на достижение ею успеха.

Основными составляющими успеха являются:

- 1) выживание организации в долгосрочной перспективе;
- 2) результативность;
- 3) эффективность.

С этих позиций менеджмент предстает как сложная система данных науки управления, опыта лучших управляющих мира и искусства управления.

Как система научных данных менеджмент – это совокупность философий, моделей, стратегий, принципов, методов и стилей управления организацией, производством и персоналом в целях повышения ее эффективности и роста прибыли.

2. Управление как особый вид деятельности, его специфика

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. Ли Якокка считает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд».

Акио Морита пишет, что о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в еди-

ное целое.

Питер Друкер определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу.

Вернер Зигерт подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других.

Майкл Мескон считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей.

Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей.

Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы рядом с этим процессом, руководит им.

Специфику управления составляют:

- 1) предмет труда, которым является труд других людей;
- 2) средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;

3) объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;

4) продукт труда, которым является управленческое решение;

5) результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

3. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы

Организация—это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять.

Эти обязанности распределяются между участниками во имя достижения целей, которые ставит перед собой организация, а не во имя удовлетворения индивидуальных пожеланий, пусть те и другие часто совпадают. Организация имеет определенные границы, которые обуславливаются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т. п. Обычно они фиксируются, закрепляются в таких документах, как устав, учредительный договор, положение.

Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т. п. Любая

организация состоит из трех основных элементов. Это люди, входящие в данную организацию, цели и задачи, для решения которых она создается, и управление, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач.

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов:

- 1) получение ресурсов из внешней среды;
- 2) преобразование ресурсов в готовый продукт;
- 3) передача произведенного продукта во внешнюю среду.

При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов.

В современной организации основными являются процессы, осуществляемые на входах и выходах, которые обеспечивают соответствие между организацией и ее средой. Осуществление внутренних процессов, производственной функции подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

4. Элементы процесса управления. Функции управления

Управление – это единый процесс, который представлен разными управленческими работниками или органами. Целью их взаимодействия является выработка единого управляющего воздействия на объект управления. К управленческим кадрам относятся менеджеры (руководители), специалисты и служащие (технические исполнители). Центральное место в управлении занимает менеджер. Он возглавляет определенный коллектив, ему принадлежит право принятия и контроля управленческих решений, именно он несет всю полноту ответственности за результаты работы коллектива.

Менеджер – руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. Специалисты – работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Трудназванных работников обслуживают технические исполнители: секретари, референты, техники и т. д.

Итак, процесс управления включает следующие элементы: управляющую систему (субъект управления), управляемую систему (объект управления), управляющее воздей-

ствие в форме управленческого решения, конечный результат, общую цель и обратную связь, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.

Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, осуществляется в разных формах, через разные функции управления. Они представляют собой форму достижения связи и единства совместного процесса труда и реализуются через определенные виды деятельности. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс. Он порождается сложностью производства и управления им. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: планирования, организации и мотивации. Обратную связь осуществляет функция контроля. Это основные функции управления, они имеют место на любом, даже небольшом предприятии. Кроме основных, существуют специфические или конкретные функции управления. Их набор и содержание, зависят от специфики управляемого объекта. Эти функции связаны с управлением конкретной сферой, областью организации. К ним относятся: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управ-

ление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, а последние в функциях их работников. Поэтому функции управления выступают как целенаправленные виды труда, а само управление – как их совокупность. Труд конкретных управленческих работников – это действия, операции, связанные с подготовкой, принятием и реализацией управленческих решений. Он воплощает в себе воздействие субъекта управления на управляемый объект.

Поскольку менеджмент – это специфический вид труда, особая профессия, должны быть и общие характеристики в содержании работы менеджеров. Ими являются кратковременность, разнообразие и фрагментарность.

5. Кадры управления и их роли

Управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами 10 ролей, которые играют руководители в разные периоды и в разной степени. Г. Минцберг сгруппировал эти роли в 3 концептуальные категории: информационные (управление информацией); межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Роль – это набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль).

Информационные роли состоят в сборе информации о внутренней и внешней среде, распространении ее в виде фактов, нормативных установок и разъяснении политики и основных целей организации.

Межличностные роли подразумевают взаимодействие менеджера с другими людьми как внутри организации, так и вне ее. Они формируют отношения внутри и вне организации, создают благоприятный морально-психологический климат в коллективе, мотивируют членов организации на достижение целей, координируют их деятельность и представляют организацию во внешней среде.

Роли по принятию решений выражаются в том, что менеджер определяет стратегию развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, ведет переговоры с профсоюзами, клиентами, осуществляет текущие корректировки.

6. Необходимые навыки и качества менеджера

Менеджер должен обладать разнообразными управленческими навыками и способностями. Обычно они объединяются в три группы: концептуальные, коммуникативные, технические. Эффективный менеджер должен обладать всеми тремя видами навыков, но степень их необходимости зависит от положения менеджера на служебной лестнице. Менеджеры высшего звена в первую очередь должны обладать концептуальными навыками, менеджеры низшего звена – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Перечислив необходимые менеджеру навыки, отметим качества эффективного руководителя. Поскольку управление – это наука, профессия, поэтому, чтобы ею овладеть, надо пройти специальное обучение. Но, кроме того, управление – это искусство. Оно требует организаторских способностей, своеобразного таланта руководителя. Управляющий прежде всего должен быть хорошим организатором с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе.

Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой. Назовем и определенные физические характеристики: внушительная внешность, активность, энергия, здоровье.

ЛЕКЦИЯ № 2. Эволюция управленческой мысли

1. Классическая школа в управлении

Управленческие знания появились задолго до нашей эры и задолго до того, как управление оформилось в самостоятельную научную дисциплину и профессию. Самостоятельной областью деятельности управление было признано только в XX веке. Вместе с изменением практики менеджмента изменялись и учения об управлении.

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Его основные теоретические положения изложены в работах «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.), «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912 г.). Взрыв интереса к управлению вызвала его вторая работа, которая и считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Таким образом, Ф. Тэйлор является представителем классической школы управления, которая в свою очередь имела два направления: школу научного менеджмента, осново-

положником которой является Ф. Тэйлор, и школу административного управления, которую возглавил Анри Файоль. Научный менеджмент занимался проблемой повышения производительности труда отдельными рабочими. Административный менеджмент фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого. Ф. Тэйлор формулировал суть своей теории так: создана «наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности; максимального благосостояния». Можно выделить основные положения его концепции.

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.

2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.

3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.

4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.

5. Равномерное распределение труда и ответственности

между администрацией и рабочими.

Ф. Тэйлор выступал за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Он считал, что менеджер должен думать, а рабочий – работать. Главной задачей управления предприятием он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тэйлор подчеркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

Основной вклад Ф. Тэйлора в науку управления заключается в следующем:

- 1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ;
- 2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций;
- 3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Слабые стороны его теории:

- 1) Ф. Тэйлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели;
- 2) он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных;
- 3) не признавал разногласий, противоречий, конфликтов

между людьми;

4) склонен был относиться к рабочим как несведующим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения. Итак, Ф. Тэйлор занимался в основном вопросами управления производством в цехе, рационализацией труда отдельного рабочего. Большой вклад в развитие вопросов организации труда и производства применительно к России внесли Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ермансий, Платон Керженцев и др.

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Его основной труд – «Общее и промышленное управление» (1916 г.). В нем А. Файоль разрабатывает общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов. По его мнению, администрирование – это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции: производственную, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную. Анализируя административную функцию, А. Файоль выделяет 5 ее элементов: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль. Это была первая попытка представить управление как единый универсальный процесс, со-

стоящий из взаимосвязанных функций.

А. Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление. Этими принципами являются:

- 1) разделение труда;
- 2) власть (право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться);
- 3) дисциплина (следование определенным правилам, принципам в организации);
- 4) единство распорядительства (единоначалие);
- 5) единство руководства (один начальник—одна программа);
- 6) подчинение частных интересов общему;
- 7) вознаграждение персонала (оно должно стимулировать работу с наивысшей отдачей);
- 8) централизация;
- 9) иерархия (построение цепи команд от руководителя к подчиненному);
- 10) порядок (все должны знать свое место в организации);
- 11) справедливость (равенство);
- 12) постоянство состава персонала;
- 13) инициатива (возможность создания и осуществления плана. Инициатива всех, присоединенная к инициативе на-

чальства – большая сила для предприятия);

14) единение персонала (гармония и корпоративный дух).

Дальнейшее развитие классической школы происходило в двух направлениях: рационализация производства и исследование общих проблем управления. Здесь можно выделить работы Гаррингтона Эмерсона, Линделла Урвика, Макса Вебера.

2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Логическим завершением и претворением в жизнь концепций классической школы стала империя Генри Форда. Он, как Г. Эмерсон, сосредоточил внимание на всем производственном процессе, но и использовал принципы Ф. Тэйлора для научной организации труда рабочих. Эти принципы он применил в массовом производстве. Г. Форд называл свою систему управления «террор машины». Жесткая регламентация труда рабочих, конвейерная система, стандартизация технологии привели к тому, что предприятие действовало как автомат.

Итак, представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Подобная механическая трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Как отмечал президент одной компании, «каждый человек имеет тело, ум и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должны быть использованы для достижения максимальной производительности». Эту цель стремились достичь представители другой школы – человеческих отношений.

Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения в отличие от классической, которая строила модели организации.

Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Если Ф. Тэйлор обещал управляющим повышение производительности труда, то Э. Мэйо – повышение престижа и преданность подчиненных.

Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, которые продолжались 13 лет (1927–1939).

Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой.

Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Например, максимальное раз-

деление труда, которое приводило к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий. По-новому они подошли к принципу делегирования ответственности. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние – делегируют вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций. Большое внимание школа уделяла мотивации и коммуникациям.

Далее концепция человеческих отношений развивалась школой поведенческих наук. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными. Для его налаживания полезно знать теорию Х и теорию У Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления. Для теории Х характерен следующий взгляд на человека.

1. Средний человек от природы ленив, он старается избе-

гать работы.

2. Ему не достает честолюбия, он не любит ответственности, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.

3. Он безразличен к потребностям организации.

4. Он от природы противится переменам.

5. Нацелен на извлечение материальной выгоды.

6. Он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута и пряника», что приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей надо заставлять делать то, что необходимо для успеха организации, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества, которые представлены в теория У.

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации.

2. Люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях.

Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества. Отсюда в теории У большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении; поэтому акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами развивали Алексей Гастев, Осип Ерманский, Николай Витке.

Достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук состояли в том, что они:

1) расширили понимание и практическое применение таких организационных процессов, как мотивация, коммуникации, лидерство, групповая динамика;

2) рассматривали членов организации как богатых способностями людей, а не как инструменты для достижения целей;

3) создавали модели поведения, в которых каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом. Общим недостатком ранних школ менеджмента – классической и человеческих отношений – является отсутствие комплексности исследования, изучение какого-то од-

ного элемента организации, поиск единственного пути решения управленческих проблем. Этот недостаток стал причиной возникновения нового направления в эволюции управленческой мысли—школы социальных систем, или системного подхода. Школа возникла в конце 1950-х гг. Ее представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В. Г. Афанасьев, И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом. Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

Основными частями системы в данном подходе являются: индивиды, формальные и неформальные группы, их отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникаций, процессы принятия решений. Системный подход

объединил вклады всех школ, которые доминировали в теории и практике управления в разное время. Школа социальных систем продолжила разработку современных теорий мотивации, коммуникаций, лидерства, начала разрабатывать теории принятия решений, конфликтов, гибких организационных структур, стратегического управления.

Одной из наиболее популярных в 1980-х гг. системных концепций менеджмента является теория 7-S, разработанная Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Они считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. Изменение одного из них требует изменения остальных. Это:

- 1) стратегия—комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой;
- 2) структура – внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними;
- 3) системы – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы);
- 4) штат – ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию;
- 5) стиль руководства – манера управления организацией

и организационная культура;

6) квалификация – отличительные возможности ключевых людей в организации;

7) разделенные ценности – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

3. Количественный подход к управлению

Одновременно с системным подходом в 1950-х гг. возник количественный подход в управлении, или исследование операций.

Он продолжал направление Ф. Тэйлора, но на основе новых достижений в математике, статистике, компьютерной технике. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы.

4. Системный и ситуационный подходы. Теория 7-S

В конце 60-х годов начал разрабатываться ситуационный подход к управлению. Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом этого подхода является ситуация. Под ситуацией понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

1) менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы

принятия решений;

2) каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;

3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

5. Американская, европейская и японская модели управления

Все рассмотренные концепции в большей или меньшей степени реализуются в конкретных моделях управления. Основными из них после 1970-х гг. являются американская и японская модели. В 1981 г. У. Оучи предложил теорию Z, которая как бы дополняла идею МакГрегора относительно моделей X и Y. В теории Z Оучи пытался объединить американский и японский подходы к управлению и предложить лучшую модель управления любой организацией. Исходным пунктом концепции является положение о том, что человек – основа любой организации и от него в первую очередь зависит ее эффективность.

6. «Новая философия управления»

В сложном сочетании разных подходов и школ управления произошло оформление «новой философии управления», ее еще называют политикой постфордизма, которая характеризует современный этап развития науки управления. «Новая философия управления» имеет три составляющие.

1. Концепцию группового сотрудничества, предполагающую улучшение трудового взаимодействия, ориентацию на работу в командах, проектных и целевых группах, создание благоприятного климата в коллективе, сотрудничество с администрацией.

2. Концепцию гуманизации труда, связанную с приспособлением техники к рабочему, улучшением условий труда, обогащением процесса труда, усилением творческих элементов в его содержании.

3. Демократизацию управления, которая заключается в переходе от жестких иерархических структур к плоским, гибким структурам; в делегировании вниз части управленческих полномочий, расширении самостоятельности и ответственности исполнителей в решении проблем, возникающих на рабочих местах.

Закрепляется демократизация управления применением более гибких систем оплаты труда и участием работников в

прибыли и собственности организации. Эти три составляющие необходимы в связи с тем, что организация работает в неопределенной среде и должна вырабатывать способность приспосабливаться к изменениям окружения. Она должна производить разнообразные товары небольшими партиями с использованием многоцелевого оборудования и квалифицированного труда, тогда как фордизм характеризуется массовым производством стандартизованных товаров на основе использования специального (рассчитанного на одну задачу и привязанного к одному продукту) оборудования и полуквалифицированной рабочей силы.

ЛЕКЦИЯ № 3. Внутренняя и внешняя среда организации

1. Содержание понятия «среда организации»

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Среда прямого воздействия (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как

правило, контролируется ею.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.