

## 1.4. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Не человек существует для производства, а производство для человека.*

### 1.4.1. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ МЕНЕДЖМЕНТА

*Суть рационального менеджмента заключается в том, чтобы дать работнику возможность достаточно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от собственного труда и участвовать в управлении предприятием.*  
К.Татеиси

Современные теоретики менеджмента различают такие концепции и подходы к развитию науки управления: поведенческая концепция, системный подход, ситуационный менеджмент, процессный подход, концепция “7-S”, теория организационной культуры.

**Поведенческая концепция.** Развитие психологии, социологии, усовершенствование методов исследований придали большую научность изучению поведения людей в процессе труда. Наука о поведении основывается на учете различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационных структур, коммуникаций на предприятии. В отличие от школы человеческих отношений, которая сосредоточила внимание на методах налаживания межличностных отношений, наука о поведении стремится помочь работнику в понимании своих собственных возможностей. Поведенческая концепция в центре внимания держит межличностные отношения в коллективе, мотивацию, характер власти и авторитета, лидерство, организационную структуру, коммуникации. Основная цель этой науки – повышение эффективности деятельности предприятия за счет увеличения активности каждого индивида.

*Главное внимание уделяй не работе, а работнику.*

Необходимость максимального использования человеческих возможностей, знаний и энтузиазма как главной производительной силы известный теоретик менеджмента Р.Хасимото объяснил так: “Орудовать кувалдой можно было заставить силой. Но думать силой не принудишь, причем думать так, чтобы это было полезно производству и фирме... Если мы признаем, что главная производительная сила – рабочий, значит, надо создавать условия, которые побуждали бы эту главную производительную силу быть высокопроизводительной. Необходимо, чтобы именно условия, а не управляющие побуждали рабочих эффективно трудиться”.

В США в 90-е годы прошлого века на государственном уровне было признано необходимым создание так называемых “качественных мест” как фактора повышения конкурентоспособности товаров. Качественное рабочее место определяется как высокопроизводительная организация труда, обеспечивающая рабочим стимулы и возможности для высокоэффективного труда. *Составляющие качественного рабочего места:*

- участие работников в процессе принятия решений;
- чувство общности, взаимной поддержки и понимания общих экономических задач;
- доверие, уважение и сотрудничество между профсоюзами и управляющими;
- безопасные и здоровые условия труда;
- гармоничное сочетание труда и семейных интересов.

Наука о поведении изучает также *неформальные отношения в трудовом коллективе*, которые на современном этапе признаны сопоставимыми по важности с самим менеджментом, их расценивают как высшую организационную силу, которая способна либо бойкотировать установки менеджера, либо проводить их в жизнь.

Наиболее известные представители поведенческого направления – К.Арджирис, Р.Лайкерг, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг. Они работали в направлении развития различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

**Системный подход.** Базируется на теории систем, которая впервые была применена в точных науках и в технике, а в конце 50-х годов XX ст. – и в теории управления. Системный подход к управлению – это общий способ мышления и подхода относительно организации и управления. Суть его состоит в поиске простого в сложном. В основе рассмотрения проблем управления лежит понятие системы. Система – это определенная целостность, складывающаяся из взаимозависимых частей (элементов), каждая из которых вносит свой вклад в

характеристику целого, взаимодействует с другими частями. Отсутствие хотя бы одного элемента системы приводит к тому, что система не будет работать или будет работать неправильно (автомобиль, компьютер, телевизор, трудовой коллектив – это системы). В соответствии с этим подходом *менеджер должен рассматривать предприятие как совокупность взаимосвязанных элементов* (люди, организационная структура, задачи, ресурсы, технологии), которые ориентированы на достижение определенных целей и тесно связаны с внешней средой.

*Впервые применил системный подход* и рассмотрел предприятие как социальную систему американец Ч.Бернард. По его мнению, основные функции менеджмента заключаются в определении целей организации, поддержании связей между отдельными ее элементами и обеспечении их эффективного функционирования.

Еще одним известным представителем системного подхода в менеджменте принято считать П.Друкера, который обосновал следующие *принципы системного подхода*:

- роль профессионального менеджера в организации исключительна;
- управленческая элита – основа предпринимательства и современного общества;
- самоуправление трудового коллектива повышает ответственность рабочих за дела фирмы, которые сами избирают специальный орган, занимающийся решением их социальных проблем;
- во главу управления ставятся цели организации, на основе которых определяются функции, система и методы взаимодействия всех элементов процесса управления.

**Ситуационный менеджмент.** Дальнейшее развитие и усложнение деятельности в условиях рынка все более усложняет задачи управления производством, делает их противоречивыми. Это требует при разработке управленческих решений анализировать возникающие ситуации с учетом всех переменных факторов, оценивать их возможное воздействие на деятельность предприятия.

Ситуационный менеджмент основывается на том, что *приоритетность методов управления определяется ситуацией*. Поскольку существует множество факторов как во внешней, так и во внутренней среде, то не существует “наилучшего” метода управления. В каждой конкретной ситуации наиболее эффективным будет тот метод управления, который наиболее полно соответствует ее сути.

Ситуационный менеджмент строится исходя из положений, что *фирма является “открытой системой” и успех ее определяется не столько внутренними ресурсами, сколько способностью органично вписаться во внешнюю среду и приспособиться к ней*. А это значит, что система управления предприятием строится на готовности к адекватной реакции на различные воздействия внешней среды.

Сторонники ситуационного метода управления видят прямое применение науки управления в том, чтобы *научить менеджера “ситуационно мыслить”*, т.е. уметь правильно оценивать управленческо-производственные ситуации и находить выходы из них. Ситуационный менеджмент основывается на схеме, которая состоит из следующих этапов:

- диагноз ситуации и определение главных проблем;
- формулировка управленческих целей и выявление принципиального пути их достижения;
- изучение характеристик ситуации с выявлением факторов, влияющих на принятие решения;
- разработка альтернативных вариантов решений;
- оценка альтернатив и выбор наилучшей, соответствующей сложившейся, ситуации;
- реализация плана, достижение максимального эффекта с точки зрения целей предприятия.

*Практическое применение* ситуационного менеджмента заключается в том, что менеджер должен:

- владеть эффективными средствами профессионального управления, т.е. понимать суть процесса управления, индивидуального и группового поведения людей, знать методы планирования и контроля и количественные методы принятия решений;
- правильно понимать и интерпретировать ситуацию, т.е. определять наиболее важные факторы и использовать наиболее чуткие элементы, влияние на которые даст наибольший эффект;
- связывать конкретные приемы с конкретными ситуациями, наиболее эффективно обеспечивая достижение цели организации в этих обстоятельствах.

Таким образом, *суть ситуационного менеджмента* сводится к попытке теоретически сформулировать, эмпирически проверить и затем практически *рекомендовать различные типовые решения в области организации производства и управления*, систем внутрифирменного планирования, бухгалтерского учета, в подборе кадров применительно к каждой из типовых управленческих ситуаций.

**Процессный подход.** Для современного этапа развития теории и практики менеджмента важным является концептуальный подход на основе взаимного согласия принципов и инструментов управления. Процессный подход стал значительным этапом в развитии управленческой теории, а его основные составляющие применяются в настоящее время в практике управления. Впервые понятие процессного подхода было применено сторонниками школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти функции рассматривались авторами как независимые одна от другой. В настоящее время *менеджмент рассматривается как процесс, складывающийся из серии взаимосвязанных действий, как общая сумма всех функций управления*. В свою очередь, каждая функция управления представляет собой процесс, который также складывается из серии взаимосвязанных действий. Таким образом, процесс