

# **УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ**

## 2.1. Системный и комплексный подходы к управлению

- Среди подходов, позволяющих понять сущность управления организациями, необходимо выделять как универсальные подходы (комплексный, системный, процессный, ситуационный), так и предметные (например, социологический, психологический).

- **Системный подход** — универсальный метод исследования, основанный на восприятии исследуемого объекта как чего-то целого, состоящего из взаимосвязанных частей, и являющийся одновременно частью системы более высокого порядка. Системный подход позволяет строить многофакторные модели, характерные для социально-экономических систем, к которым относятся организации. Предназначение системного подхода состоит в том, что он формирует системное мышление, необходимое руководителям и работникам организаций, повышая тем самым эффективность принимаемых решений.
- Следует учитывать то обстоятельство, что объект исследования всегда многогранен и требует всестороннего, комплексного подхода, поэтому к исследованию следует привлекать специалистов различного профиля. Всесторонность в комплексном подходе выражает частное требование, в системном же подходе она представляет собой один из методологических принципов.

- Таким образом, системный подход предполагает целостный взгляд на организационное поведение и трактует взаимоотношения «личность—организация» на уровне личности, группы, организации в целом, взаимодействующей с внешней средой.

**Системность заключается в стремлении исследовать объект с разных сторон и во взаимосвязи с внешней средой.**

- **Комплексный (всесторонний) подход** используется не столько для исследования объектов управления с позиций целостности, сколько для разностороннего рассмотрения исследуемого объекта с различных точек зрения. Признаки и свойства рассматриваемых подходов подробно рассмотрены В.В. Исаевым и А.М. Немчиным и приведены в табл. 2.1.

# Сопоставление комплексного и системных подходов

Таблица 2.1

Характеристика подхода	Комплексный подход	Системный подход
Механизм реализации установки исследователя	Стремление к синтезу на базе различных дисциплин (с последующим суммированием результатов)	Стремление к синтезу в рамках одной научной дисциплины на уровне новых знаний, имеющих системообразующий характер
Объект исследования	Любые явления, процессы, состояния, аддитивные (суммативные) системы	Только системные объекты, т. е. целостные системы, состоящие из закономерно структурированных элементов
Метод	Междисциплинарный — учитывает два показателя или более, влияющие на эффективность	Системный подход в пространстве и во времени учитывает все показатели, влияющие на эффективность

<b>Характеристика подхода</b>	<b>Комплексный подход</b>	<b>Системный подход</b>
Понятийный аппарат	Базовый вариант, нормативы, экспертиза, суммирование, отношения для определения критерия	Тенденция развития, элементы, связи, взаимодействие, эмерджентность, целостность, внешняя среда, синергия
Принципы	Отсутствуют	Системность, иерархия, обратная связь, гомеостазис
Теория и практика	Теория отсутствует, а практика неэффективна	Системология — теория систем, системотехника — практика, системный анализ — методология
Общая характеристика	Организационно-методический (внешний), приближенный, разносторонний, взаимосвязанный, взаимообусловленный, предтеча системного подхода	Методологический (внутренний), ближе к природе объекта, целенаправленность, упорядоченность, организованность как развитие комплексного подхода на пути к теории и методологии объекта исследования

# процессный подход в менеджменте

- **Ситуационный подход** основан на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку имеет место столь большое 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** впервые был предложен приверженцами школы административного управления (правда, они были склонны рассматривать функции управления как взаимно независимые). В процессном подходе управление рассматривается как серия (процесс) 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, таким образом, является общей суммой всех функций (прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, учета и контроля).

- В центре внимания ситуационного подхода находится конкретная ситуация, что подчеркивает значимость «ситуационного мышления». В этом случае работники лучше могут понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации.
- Этот подход является не простым набором предписывающих руководств, а, скорее, способом мышления об организационных проблемах и их решениях. Он признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должны использовать работники для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться.
- В ситуационном подходе предпринята попытка увязать концепции управления с конкретными ситуациями, чтобы достичь целей организации наиболее точно и эффективно. Подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и их подразделениями. При данном подходе выявляются сами значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность организации.

**Ситуационный подход** предусматривает, что руководитель должен уметь:

- 1) применять на практике методы управления, оценки индивидуального и группового поведения, системного анализа, качественные и количественные методы принятия решений;
- 2) предвидеть последствия от применения конкретных методов или концепций;
- 3) правильно интерпретировать результаты анализа ситуации (какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь изменение одной или нескольких переменных);
- 4) обеспечить применение приемов, которые обеспечили бы наибольший эффект и достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Таким образом, ситуационный подход к организационному поведению предусматривает следующее:

- взятие за основу принимаемых решений выводов по результатам анализа;
- отказ менеджмента от универсальных предположений относительно поведения сотрудников;
- использование знаний и инструментария расширенного круга научных дисциплин, системности и ориентации на исследования;
- апробацию и практическое применение всех имеющихся знаний и опыта о поведении людей в организациях;
- необходимость накопления статистических данных о разрешении ситуаций;
- обучение персонала и развитие требуемых навыков.

Все перечисленные подходы ориентируют поведение организации (организационное поведение) не только на получение целевых результатов, но и на эффективное использование человеческого капитала организаций.

Ориентация на человеческий капитал предполагает:

- анализ личностного потенциала роста и развития людей;
- повышение их компетенции, творческой активности и ответственности;
- обеспечение возможностей совершенствования знаний и опыта работников, повышение их ответственности за общий результат;
- предоставление работникам возможностей для самореализации непосредственно в организации;
- переключение внимания руководителя с контроля над работниками на активную поддержку их личностного роста и показателей деятельности.

Ориентация на результаты включает следующие положения:

- высокая производительность труда означает повышение эффективности использования ресурсов организации;
- производительность измеряется в количественных и качественных показателях;
- понятие производительности представляет отношение того, что получено на выходе, к тому, что поступило на входе;
- важны способности работника, позволяющие ему автономно выполнять задания с полным уровнем ответственности за результат и без излишнего расходования человеческого капитала;
- способности людей могут быть развиты в случае найма на работу сотрудников, обладающих высоким потенциалом для обучения, навыками и ценностными ориентациями, которые соответствуют конкретной работе и должности;
- человеческий потенциал должен быть объединен с ресурсами предприятия, и работнику необходимо предоставить возможность принять участие в формировании и достижении целей организации.

## 2.3. Национальные подходы к менеджменту

- Школы и подходы к менеджменту имеют свою национальную специфику. Например, до недавнего времени суть американского менеджмента сводилась к изначальному убеждению в том, что успех фирмы зависит прежде всего от следующих факторов: рационализация производства, снижение издержек, эффективное использование всех видов ресурсов. Фирма рассматривалась как закрытая система, а цели и задачи считались стабильными в течение длительного времени. Основные стратегии — рост и углубление специализации. Решающее значение имел контроль всех видов деятельности, четкое исполнение своих функциональных обязанностей со стороны всех работников организации.
- Суть японской модели менеджмента и организации деятельности может быть оценена как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом, производством сбытом и финансами. Система пожизненного найма и продвижение по службе в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы; оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса; система непрерывного обучения преимущественно на производстве — основные характеристики этой модели управления.

# Два типа моделей управления

Таблица 2.2

А	Я
Жесткое единоначалие (часто в сочетании с низкой исполнительностью)	Мягкое руководство, максимальная ориентация на сотрудничество (приказов создается на один-два порядка меньше)
Закрытость менеджмента	Открытость менеджмента (например, стеклянные двери в кабинете)
Упор на прямое управление	Упор на организационный порядок
Культ плана	Культ процедуры составления плана
Ценность исполнительности	Ценность инициативы
Управляемость оценивается степенью контроля	Управляемость оценивается степенью достижения результата

А	Я
Стиль управления распорядительный	Стиль управления согласовательный
Приоритет количественных методов и показателей	Приоритет качественных методов и показателей
Примат принуждения	Примат мотивирования
Ценность стабильности (изменения — нечто вынужденное)	Ценность изменения (часто стратегия непрерывных изменений)
Ориентация на задания и цели	Ориентация на активизацию персонала
Специалисты должны демонстрировать компетентность и скрывать некомпетентность	Специалисты легко признают свою некомпетентность
Легко даются обещания, которые не всегда выполняются	Осторожность в обещаниях, но резкое осуждение их невыполнения
Приоритет письменной договоренности	Приоритет устной договоренности
Пренебрежение мелочами	Тщательная проработка

- В России же менеджмент специфичен тем, что представляет собой совокупность принципов, методов и средств управления организацией, применяемых в условиях конкуренции и перехода от плановой социалистической системы хозяйствования к рыночной.

# Контрольные вопросы и задания

- 1. В чем суть системного подхода?
- 2. Назовите принципы системности.
- 3. Чем системный подход отличается от комплексного?
- 4. Что выступает в качестве объекта исследования в комплексном подходе?
- 5. Что лежит в основе ситуационного подхода?
- 6. Охарактеризуйте управление с позиций процессного подхода.
- 7. Что удерживает в центре внимания ситуационный подход?
- 8. На что ориентируют организацию универсальные подходы к управлению?
- 9. В чем суть японской модели менеджмента?
- 10. Чем американская модель управления отличается от японской?