

Н. А. ЗАЙЦЕВА

МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНО- КУЛЬТУРНОМ СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

Рекомендовано

*Учебно-методическим объединением по образованию в области
сервиса в качестве учебного пособия для студентов высших
учебных заведений, обучающихся по специальности
100103 — Социально-культурный сервис и туризм*

4-е издание, стереотипное



Москва

Издательский центр «Академия»

2007

УДК 331.108.2:658.818.3(075.8)

ББК 65.290-2:75.81я73

З-177

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *В. Н. Казаков*;

кандидат экономических наук, профессор *Н. А. Баркан*

Зайцева Н. А.

З-177 Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — 4-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2007. — 240 с.

ISBN 978-5-7695-4413-2

В учебном пособии рассматриваются классические подходы к управлению, эволюция управления как науки, а также отдельные типы современного менеджмента: инновационный, финансовый, инвестиционный, кадровый, информационный и менеджмент качества. Показаны специфические особенности управленческой деятельности, представлены основы организационных форм и структур управления предприятиями в условиях рыночной экономики. Во 2-е издание (2005 г.) были внесены исправления и дополнения, отражающие современное состояние менеджмента в социально-культурном сервисе и туризме.

Для студентов высших учебных заведений. Может быть полезно слушателям курсов по подготовке и переподготовке кадров социально-культурного сервиса и туризма, работникам этой сферы деятельности.

УДК 331.108.2:658.818.3(075.8)

ББК 65.290-2:75.81я73

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

ISBN 978-5-7695-4413-2

© Зайцева Н. А., 2003

© Издательский центр «Академия», 2005

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Раздел 1. Теория управления производством	4
1.1. Эволюция управления	4
1.2. Школы управления	5
1.2.1. Научная школа (школа научного управления). 1885—1920 гг.	5
1.2.2. Классическая (административная) школа управления. 1920—1950-е гг.	8
1.2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. С 1930 г. по настоящее время	11
1.2.4. Количественная школа. С 1950 г. по настоящее время	12
1.3. Современные подходы к управлению	13
1.3.1. Процессный подход в менеджменте	13
1.3.2. Системный подход в менеджменте	15
1.3.3. Ситуационный подход в менеджменте	17
1.3.4. Развитие теории управления в России	18
Раздел 2. Менеджмент как вид деятельности и системы управления ...	20
2.1. Понятие и сущность менеджмента	20
2.1.1. Современные концепции и подходы к менеджменту	20
2.1.2. Функции менеджмента	28
2.2. Цели, принципы и структура менеджмента	53
2.2.1. Менеджмент и его основные виды	53
Раздел 3. Стратегия и тактика менеджмента	57
3.1. Стратегическое управление	57
3.1.1. Основные понятия и сущность стратегического управления	57
3.1.2. Основные этапы стратегического управления	63
3.2. Тактика менеджмента	71
3.2.1. Оперативное управление: методы и принципы	71
3.2.2. Основные этапы оперативного управления	75
Раздел 4. Организация и иерархическое построение процессов управления	80
4.1. Организация как функция менеджмента	80
4.2. Делегирование полномочий и ответственности	82
4.3. Сущность и типы организационных структур	92
4.3.1. Понятие организационной структуры управления и ее сущность	92
4.3.2. Типы организационных структур управления предприятием	94

4.3.3. Особенности организационных структур управления в социально-культурном сервисе и туризме	101
4.4. Принципы построения организационных структур управления предприятием	109
Раздел 5. Организационные и управленческие отношения в менеджменте	113
5.1. Коллектив и его особенности. Группа и групповая динамика. Формальные и неформальные группы	113
5.2. Управление конфликтами и стрессами	124
5.3. Руководство коллективом	133
5.3.1. Влияние, власть, лидерство	133
5.3.2. Методы и стили управления	141
Раздел 6. Особенности менеджмента в отдельных видах деятельности	150
6.1. Инновационный менеджмент	150
6.1.1. Сущность и задачи инновационного менеджмента	150
6.1.2. Основные этапы разработки инновационной политики фирмы	153
6.2. Финансовый менеджмент	155
6.2.1. Понятие, цели, задачи и функции финансового менеджмента	155
6.2.2. Организационное обеспечение финансовой деятельности предприятия	159
6.2.3. Этапы разработки финансовой стратегии	161
6.3. Управление инвестициями	165
6.3.1. Виды инвестиций, их классификация	165
6.3.2. Функции инвестиционного менеджмента. Основные этапы разработки инвестиционной стратегии	170
6.4. Управление персоналом предприятия	174
6.4.1. Понятие, функции и концепция управления персоналом	174
6.4.2. Общая система управления предприятием и кадровая служба	177
6.4.3. Разработка кадровой политики	183
6.5. Информационный менеджмент	185
6.5.1. Понятие, сфера и функции информационного менеджмента	185
6.5.2. Особенности информационного менеджмента в гостиничном бизнесе и туризме	187
6.5.3. Организационное обеспечение информационного менеджмента. Разработка систем комплексной автоматизации	189
6.6. Управление качеством	191
6.6.1. Понятие и сущность качества продукции и услуг ...	191
6.6.2. Создание служб управления качеством в социально-культурном сервисе и туризме	199

6.6.3. Основные этапы разработки политики управления качеством в турбизнесе	195
6.7. Антикризисный менеджмент	197
6.7.1. Виды кризисов, их симптомы, факторы, причины. Понятие и сущность антикризисного менеджмента	197
6.7.2. Создание службы антикризисного управления предприятием	200
6.7.3. Разработка антикризисной политики	201
Раздел 7. Общие требования к деятельности менеджера	204
7.1. Модель менеджера	204
7.2. Самоменеджмент	207
Приложение	213
Вопросы и задания для самопроверки	230
Литература	231

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие написано в полном соответствии с типовой программой по курсу «Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме», утвержденной Учебно-методическим объединением Московского государственного университета сервиса. Эта программа предусматривает иной взгляд на менеджмент, чем тот, который представлен в изданных ранее книгах специалистов по менеджменту в социально-культурном сервисе (СКС) и туризме.

Целью данного учебного пособия является ознакомление студентов, обучающихся по специальности «Социально-культурный сервис и туризм», не только с классическими подходами к управлению, эволюцией управления как науки и другими вопросами, но и с отдельными типами менеджмента: инновационным, финансовым, инвестиционным, кадровым, информационным и менеджментом качества.

Учитывая ограниченность учебного времени, выделяемого на изучение типов менеджмента, в данном учебном пособии они изложены по стандартной схеме: сущность каждого типа, организационное обеспечение определенного вида деятельности в индустрии гостеприимства и основные этапы по организации данной подсистемы общей системы менеджмента предприятий.

Отражая в известной мере специфику сферы туризма и гостиничного бизнеса, акцент в учебном пособии сделан на основах современного менеджмента.

Раздел 1

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Практические приемы управления использовались еще в глубокой древности. Так, на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах Древней Шумерии, которые являются неоспоримым доказательством существования там практики управления. Археологические раскопки предоставили доказательства существования и еще более древних систем организации и управления.

С течением времени управление организациями становилось все более четким и сложным, а сами организации — более структурированными и устойчивыми. Хорошим примером тому может служить государственное управление в Римской империи.

В настоящее время существуют различные подходы к структурированию процесса развития теории и практики менеджмента: по авторам, по времени создания, по странам и т. п.

Развитие управления не являлось последовательным движением вперед. Скорее, это были несколько подходов, которые часто совпадали по отдельным направлениям.

С изменением практики управления, развитием техники и технологии менялось и учение об управлении, но управленческая мысль никогда пассивно не следовала за практикой менеджмента. Более того, выдвинутые и сформулированные ведущими умами управленческой мысли новые идеи в области управления и новые

Таблица 1

Отличия старой и новой организаций

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций	Большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, минимальное количество руководителей среднего уровня	Большое количество руководителей, в том числе среднего звена

Старая организация	Современная организация
Управленческая деятельность зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой	Четко определены управленческие группы, управленческая деятельность ясно воспринимается и отделяется от неуправленческой
Занятие руководящих постов в организации чаще всего происходило по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов происходит преимущественно на основании уровня компетентности сотрудника с соблюдением законности и порядка
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

подходы к его осуществлению обычно означали рубежи, отмечавшие широкие преобразования в практике управления.

В современном управлении можно встретить отдельные проявления старых приемов и методов, в частности это относится к структуре римской католической церкви, однако в целом характер такого управления отличается от современного менеджмента (табл. 1).

1.2. ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

Теория управления как наука является относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в статье «Инженер как экономист» Генри Р. Тауна, основателя и президента «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани». В этой статье Таун утверждал, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу. Как основатель торговой палаты Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления.

1.2.1. Научная школа (школа научного управления). 1885—1920 гг.

Научное управление было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Его самая важная черта связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. При этом преобладало механистическое

понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности. В числе первых исследователей в области научного управления можно назвать Ф. У. Тейлора, Фрэнка и Лириан Гилбрет.

Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856—1917) по образованию инженер. Он поступил на «Midvale Steel Works» рабочим, быстро поднялся по служебной лестнице до начальника цеха и позже стал главным инженером этого предприятия. После этого работал на «Bethlehem Steel Works», затем стал заниматься консультационной деятельностью и распространением своих идей. Тейлор впервые опубликовал свои взгляды на управление в статье, озаглавленной «Система кусочных расценок» и прочитанной им в Американском обществе инженеров-механиков в 1895 г. Его идеи были развиты в книгах «Цеховое управление» (1903) и «Основы научного менеджмента» (1911). В связи с трудностями, вызванными попытками применения его принципов в государственном арсенале, в 1911 г. был учрежден специальный комитет палаты представителей для исследования тейлоровской системы цехового управления. В 1947 г. работы Тейлора «Цеховое управление», «Основы научного менеджмента» и его показания специальному комитету были объединены и опубликованы под названием «Научный менеджмент».

Тейлор выделял следующие рациональные методы управления:

- разделение производственных операций на составные элементы;
- подход к управлению как к активному фактору производства;
- разделение труда непосредственно в сфере управления;
- выделение планирования в качестве особой функции управления;
- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;
- введение карт-инструкций;
- введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции;
- совершенствование оплаты труда для стимулирования роста выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих.

Главным в концепции Ф. Тэйлора является то, что он настаивает на максимальной специализации и устранении всех посторонних элементов с целью концентрации на существе задания. Он применяет свою концепцию также к управлению, считая при этом, что работа типичного заводского контролера (такого, как клерк по стоимости, клерк по времени, инспектор, руководитель по ремонту, руководитель, следящий за дисциплиной) состоит из ряда различных функций. Он убежден, что эти функции могут быть выделены и исполняться разными специалистами, каждый из которых был бы

ответствен за свой участок работы и за рабочих. Тейлор называет эту систему «функциональным менеджментом» и для сравнения приводит систему эффективности обучения в школе, где в каждом классе преподают учителя-предметники, и в школе, где один учитель преподает все дисциплины.

Имя Тэйлора стало синонимом термина «научный менеджмент». Его идеи поддержали многие, в частности Гантт, Гилберты, Бедо, Роуэн и Халси. Они развили это направление, которое в настоящее время называется исследованием работы или промышленной инженерией. Вместе с тем еще при жизни Тэйлора его идеи вызвали острую полемику о негуманности его системы, которая, как отмечалось, сводила рабочих на уровень эффективно функционирующих машин. В истории менеджмента он стал противоречивой фигурой, а его принципы остаются предметом многочисленных споров.

Среди других пионеров научного управления можно назвать супружескую пару *Фрэнка Б. Гилбрета* (1868—1925) и *Лириан М. Гилбрет* (1878—1972). Гилбреты работали вместе над изучением утомляемости рабочего и его двигательной активности, а также над средствами улучшения общего состояния отдельного рабочего.

Ф. Гилбрет начал свой трудовой путь в качестве помощника каменщика в начале 1900-х гг. и вместе с женой Лириан изучал рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром — специально изобретенным им часовым механизмом. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки, которые назвали терблигами (от своей фамилии, написанной «задом наперед»).

Согласно теории Гилбретов, движения рабочего и его усталость прямо соотносятся. Когда из действий рабочего устраняли ненужное движение, снималась также определенная сумма усталости. Это не только делало труд рабочего более эффективным, но и отражалось на его общем состоянии. В своем подходе Гилбреты стояли на научной основе, поскольку стремились к устранению бесполезных и непродуктивных действий на рабочем месте. Строго анализируя составные части трудового процесса, они искали единственный, наиболее эффективный путь исполнения работы.

Последователи Ф. Тейлора Фрэнк и Лириан Гилбрет проводили исследования двигательной активности, а также уделяли большое внимание организации рабочего места как целого. Они разработали план продвижения для рабочих, который включал три части: рабочий сделал свою работу; рабочий обучил своего последователя; рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для движения к более сложной работе.

После смерти мужа Лириан продолжила работу, но несколько в новом направлении — исследовании человеческого фактора. В ее работах акцентировалось внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления. Особое внимание она

сосредоточила на научном отборе, обучении и распределении служащих.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели: методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

1.2.2. Классическая (административная) школа управления. 1920—1950-е гг.

Основная заслуга данной школы состояла в создании универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом. Важнейший вклад в развитие этой школы внес Анри Файоль, который, как и большинство представителей административной школы управления, имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе в отличие от Тейлора и Гилбрета, начавших свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией.

Основоположник классической школы управления *Анри Файоль* (1841—1925) был по образованию горным инженером. Его трудовая жизнь связана с французским горно-металлургическим синдикатом «Commentry-Fourchambault-Decazeville», где он работал сначала в должности инженера, а затем (с 30-летнего возраста) в аппарате главного управления. В 1886—1918 гг. он был управляющим директором синдиката.

Файоль достиг известности благодаря своим идеям, которые получили широкое признание лишь в конце его жизни. Только когда ему было под семьдесят, эти идеи были опубликованы в форме, доступной широкой публике. Он написал технические заметки по горному делу, две предварительные статьи об администрации, а в 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован труд А. Файоля «Основные черты промышленной администрации — предвидение, организация, управление, координация, контроль». Его научная репутация опирается на одну-единственную небольшую публикацию, которая часто переиздается отдельной книгой, другие его работы малоизвестны.

Файоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных лично им открытиях: с выделенными им пятью функциями руководителя и четырнадцатью принципами административного управления связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности приходится заниматься (табл. 2).

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

14 принципов административного управления А.Файоля	12 принципов производительности Г.Эмерсона
<ol style="list-style-type: none"> 1. Неотделимость власти от ответственности 2. Разделение труда 3. Единство распоряжения, или единоначалие 4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных 5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель» 6. Подчинение индивидуальных интересов общим 7. Справедливое для всех вознаграждение 8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия 9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей 10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте» 11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации 12. Устойчивость персонала, ибо текучка — следствие плохого управления 13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия 14. Корпоративный дух, т. е. общность интересов работников и коллективизм в труде 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исходный пункт управления — отчетливо поставленные цели 2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин 3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления 4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении 5. Справедливое отношение к персоналу 6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет 7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчировать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее» 8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов 9. Нормализация условий труда 10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени 11. Письменные стандартные инструкции 12. Вознаграждение за производительность

Американским последователем А. Файоля был инженер-механик *Гаррингтон Эмерсон* (1853 — 1931), который разработал основные принципы производительности (см. табл. 2). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. главный труд жизни — «Двенадцать принципов производительности».

Под термином «производительность» Эмерсон понимал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическим результатом. Им впервые была высказана идея о необходимости и целесообразности комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления, а также рационализации с позиции эффективности.

Последователем исследователей А. Файоля и Г. Эмерсона стал автомобильный король начала XX столетия *Генри Форд* (1863 — 1947), который разработал непрерывно-поточную систему, основанную на применении конвейеров в производстве.

Генри Форд родился в семье фермера недалеко от Дирборна (штат Мичиган). В 17 лет он окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока. Одновременно ремонтировал часы, испытывая «любовь к тонкой механике». Затем работал в представительстве компании «Вестингауз» по ремонту локомотивов, а с 1890 г. — инженером и механиком в Детройтской электрической компании, где постепенно поднялся до должности первого инженера. При этом он читал все, что попадалось ему в руки. В 1899 г. он отказался от службы и посвятил себя автомобильному бизнесу. Идея создания автоматически движущейся машины захватила его с 12-летнего возраста, когда в пригороде Детройта он увидел локомотив, предназначенный для приведения в движение молотилки и лесопилки. В 1893 г. им была построена «газолиновая тележка», которая долгое время оставалась первым и единственным автомобилем в Детройте. Компания «Форд мотор» была основана в 1903 г., а в 1921 г. был выпущен 5-миллионный автомобиль. Фирма из крошечной превратилась в гигантскую компанию глобального масштаба, изменившую жизнь американского общества.

Свою философию и методы руководства Форд изложил в своих книгах¹, изданных во многих государствах и переведенных на десятки языков мира. Одна категория читателей книг Форда стремилась повторить блистательную карьеру обыкновенного, но очень трудолюбивого деревенского парня, ставшего автомобильным королем, миллиардером, одним из кандидатов в президенты страны, символом США начала XX в. Других интересовала философия Форда, его размышления и выводы. С именем Форда связаны блестящие идеи: о разделении и специализации трудовых процессов, обучении рабочих и специалистов, соотношении крупных и мел-

¹ *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. — М., 1989; *Форд Г.* Сегодня и завтра. — М., 1992.

ких предприятий; о правилах, соблюдаемых при сборке, и производительности труда; о зарождении и становлении поточно-конвейерного производства; о стандартах и качестве автомобилей; о методах стимулирования рабочих и служащих и ценности времени; о сочетании промышленного и сельскохозяйственного труда и правильной эксплуатации железных дорог; о «терроре» машин и т.д.

В целом представители классической школы рассматривали организацию как замкнутую систему и искали внутренние возможности повышения ее эффективности за счет совершенствования управления ею и путем создания основ для сотрудничества труда и капитала.

1.2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. С 1930 г. по настоящее время

Школа человеческих отношений существенно дополнила разработки научной и классической школ менеджмента. Наиболее крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений на Западе считаются М. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу.

Суть школы человеческих отношений составляют управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии. В рамках данной школы каждое предприятие рассматривалось как определенная социальная система.

Сторонники школы человеческих отношений считали технократический подход к организации управления узким и односторонним и заменили ранее использованную концепцию «экономического человека» новой — концепцией «социального человека».

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента — теории лидерства, конфликтологии, управление персоналом и др. В России в 20-е гг. прошлого столетия проблемы управления трудовым коллективом разрабатывались С. Д. Стрельбицким, а проблемы лидерства — И. С. Канибисером.

Основное содержание теории человеческих отношений предполагает:

- развитие у рабочих чувства как индивидуальной, так и коллективной ответственности;
- создание на предприятии атмосферы «подлинной общности интересов»;
- переход от «центрального» авторитета к «фундаментальному», т. е. от авторитета должности к авторитету знаний и профессионализма.

Профессор Гарвардского университета *Г. Мюнстерберг* (1963 — 1916) подчеркивал зависимость производительности труда от психологических факторов. Он был автором первого теста и первого систематического очерка инженерной психологии. Впоследствии его

идеи получили широкое распространение в новой науке, называемой в Европе эргономикой, а в США — человеческой инженерией.

Социолог *Мэри Фоллет* (1868—1933) занялась главным образом проблемой конфликтов на предприятии, а также стилем руководства, или «техникой лидерства».

Как и М. Фоллет, другой представитель школы человеческих отношений *Элтон Мейо* полагал, что рационализация производства и высокая заработная плата не всегда ведут к росту производительности труда, поскольку сказывается влияние сил, порожденных взаимодействием между коллегами в рамках трудового коллектива. В основе таких выводов были результаты экспериментов, проводившихся Мейо на заводе «Вестерн Электрик» в Хоторне, получившие название «хоторнский эксперимент».

Абрахам Маслоу создал свою теорию мотивации в 40-е гг. XX столетия. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности; потребности в уважении; потребности самовыражения.

Следующим этапом развития школы человеческих отношений стала целая группа *поведенческих концепций*, разработчики которых ставили перед собой задачу помочь людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности и тем самым дать дополнительный стимул к повышению производительности труда. Наиболее яркими представителями этой школы были Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт.

1.2.4. Количественная школа. С 1950 г. по настоящее время

Эта школа в менеджменте связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым. Так, академик Л. В. Канторович первый в мире (1939) разработал общие принципы линейного программирования.

Основоположником современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В. С. Немчинов, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и орга-

низовавший в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

1.3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

1.3.1. Процессный подход в менеджменте

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции.

Известны различные классификации функций. Основные из них включают: планирование, организацию, коммуникации, принятие решений, мотивацию, контроль. Следовательно, процесс управления — это четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

На рисунке 1 процесс управления представлен как система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций. Последовательно взаимосвязаны планирование — организация — мотивация — контроль. Параллельно связаны с процессом управления коммуникации и принятие решений. Иначе говоря, коммуникации и принятие решений осуществляются одновременно с последовательно связанными функциями управления.

Планирование дает ответы на следующие вопросы.

Каково положение организации в настоящее время? (Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах).

Каковы должны быть цели организации? (С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации).

Как организация может достичь целей? (Необходимо взвешенное, твердое видение того, что надо делать персоналу для достижения целей).

Организация — это создание структуры. Структурировать необходимо множество элементов — работу, конкретные задания всему предприятию и отдельным работникам. Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным представи-

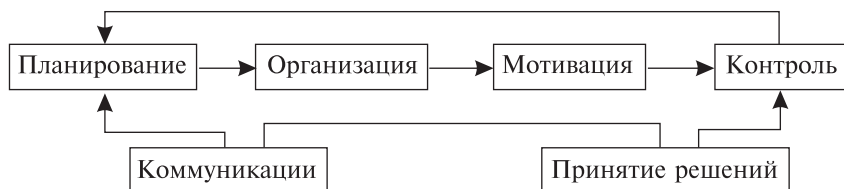


Рис. 1

телям полномочия или право использовать ресурсы организации. В конечном итоге создается структура предприятия в целом.

Задача функции **мотивации** заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом. До середины XX в. считалось, что мотивирование — это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Ныне известно, что мотивация — создание внутреннего побуждения к действиям — является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ их удовлетворения с помощью хорошей работы.

Контроль — это процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Известно три составляющих управленческого контроля:

1) установление стандартов в процессе планирования, или точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период;

2) измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период;

3) сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей.

Связующие процессы — это процесс принятия решений по коммуникациям, т.е. по обмену информацией, который необходим для всех функций управления.

Принятие решений. Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это и есть решение. Принятие решения — выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться. Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их осуществлять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут успешно трудиться.

Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, которая предполагает возможность влияния на от-

дельных работников и их группы таким образом, чтобы они трудились в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

1.3.2. Системный подход в менеджменте

Системный подход в менеджменте раскрывает и конкретизирует принцип системности. основоположником современного системного подхода на Западе считается *Л. Берталанфи*, разработавший общую теорию систем (1968). Однако задолго до него, а именно в начале XX в., российский ученый *А. А. Богданов* в разработанной им всеобщей организационной науке сформулировал основные принципы и законы, по которым протекают процессы организации в природе и обществе.

Системная концепция — подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой.

Центральное место в системном подходе занимает понятие «система». **Система** — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

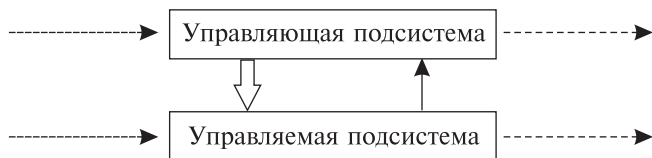
Система может быть открытой или закрытой. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример закрытой системы — часы.

Открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы — это объекты обмена с внешней средой через границы системы. Такая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне; для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде.

Все организации являются социотехническими системами, поскольку люди как социальные компоненты и техника используются для выполнения совместной работы. На рисунке 2 показаны связи в открытой системе управления предпринимательской фирмой.

В организациях выделяют пять основных частей: структуры, задачи, технологии, люди и цели. Руководителю необходима информация обо всех элементах организации для выявления проблем и корректировки действий.

В условиях рыночной экономики фирмы и управление ими представляют собой открытые системы. Открытая система получает от окружающей среды информацию, энергию, материалы, капитал, человеческие ресурсы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе *преобразования* организация обрабатывает эти входы, переводя их в продукцию или услуги, которые являются *выходами* организации, — она выносит их в окружающую среду.



Обозначения:

- ⇨ — прямые связи в системе управления;
- — обратные связи в системе управления;
- > — воздействие внешней среды на систему управления;
- > — воздействие системы управления на внешнюю среду.

Рис. 2

Если организация работает эффективно, то в ходе преобразования образуется добавленная стоимость. В результате появляются другие выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж, реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и др. (рис. 3).

Благодаря обратным связям система управление регулируется, т. е. корректируется.

В ситуационном подходе выделяют понятие подсистем. *Подсистемы* представляют собой части больших сложных систем, зачастую они сами являются системами. Подразделения организации, ее социальные и технические составляющие считаются подсистемами, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем.

Разные школы управления стремились сосредоточить внимание на одной из подсистем организации, например бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой, школы «научного управления» науки управления, главным образом техническими подсистемами.

Системный подход и переменные. Теория систем обеспечила управление основой для интеграции различных концепций. На си-

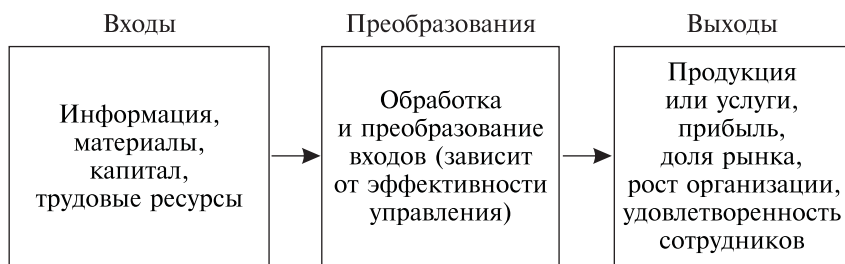


Рис. 3

стемной основе будут синтезироваться новые знания и теории, способные разрабатываться и появляться в будущем. Теория систем показывает руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны, но не определяет конкретно основные переменные, влияющие на функции управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом системного подхода.

1.3.3. Ситуационный подход в менеджменте

Ситуационный подход в менеджменте состоит в том, чтобы увязывать приемы управления и решения с конкретной ситуацией. Для этого ситуации изучаются, систематизируются и для каждой из них вырабатываются свои рекомендации. Например, ситуационный подход исходит из цикличности развития рыночной экономики — за подъемом следует спад. Значит, во время кризиса должна быть усилена централизация управления, а выход фирмы из кризиса зачастую предполагает смену лидера и т. п.

Центральное место в ситуационном подходе занимает *ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.*

Ситуационный подход нацелен на связь конкретных приемов и концепций с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Такой подход основывается на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. При его реализации необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации как они влияют на эффективность организации.

Этапы применения ситуационного подхода

1. Руководитель должен освоить средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Ему необходимо понимать процессы управления, индивидуального и группового поведения, системный анализ, методы планирования и контроля и количественные методы принятия решений.

2. Руководитель должен научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной методики или концепции. Например, удвоив зарплату всему персоналу, можно значительно повысить мотивацию, но при этом необходимо сравнивать прирост затрат с полученными выгодами, иначе это может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо грамотно определять, 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 вызвали бы наименьший отрицательный эффект и име-

ли бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, обеспечивая достижение целей организации в сложившихся обстоятельствах самым эффективным путем.

К сожалению, невозможно определить все переменные, влияющие на организации. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на успех. Большинство ученых считают, что существует не более десятка важнейших факторов, так называемых *ситуационных переменных*, которые можно сгруппировать в два основных класса: внутренние и внешние переменные. Установление этих переменных явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

В целом как системный, так и ситуационный подход не являются простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях.

1.3.4. Развитие теории управления в России

На рубеже веков — в конце XIX и начале XX — в России и Японии шла ускоренная индустриализация, происходило становление управления подобно тому, как это протекало в развитых странах Европы и США.

В конце 20-х и начале 30-х гг. XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизовано. Функции стратегического управления сосредоточивались на уровне наркоматов (министерств) и высшего руководства страны. Предприятия и организации стали играть роль производственных подразделений. Лишь после ликвидации командно-административной системы сотни тысяч предприятий стали самостоятельными организациями.

В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода: 20-е, 30—50-е, 60—70-е и 80-е гг. XX в.

Самым плодотворным был первый период, когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: **организационно-техническая** и **социальная**. Среди представителей первого этапа можно назвать *А. А. Богданова-Малиновского* (1873—1920) с концепцией организационного управления; *О. Е. Ерманского* (1866—1941) с концепцией «физиологического оптимума»; *А. К. Гастева* (1882—1941) с концепцией узкой базы; *Е. Ф. Розмировича* (1886—1953) с «производственной трактовкой» управленческих процессов. Все они представляли организационно-техническую концепцию, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контролирурующих, регулятивных действий.

К социальным концепциям управления необходимо прежде всего отнести теорию «организационной деятельности» *П. М. Керженцева-Лебедева* (1881 — 1940), который выделял в научной организации труда три объекта: труд, производство и управление, считая последний компонент самым главным.

Другим представителем теории социального управления являлся *Н. А. Витке* (даты жизни неизвестны), четко разграничивавший в своей «социально-трудовой концепции управления производством» управление вещами и людьми, концентрируясь на последнем. Н. А. Витке считал, что управление представляет собой процесс, объединяющий систему социально-трудовых отношений и реальную деятельность, в которой эти отношения воплощаются.

Еще одним представителем концепции социальных отношений являлся *Ф. Р. Дунаевский* (1887 — 1960) с теорией «административной емкости»: под этим понятием исследователь понимал способность управляющих руководить определенным количеством лиц, причем это количество лишь незначительно зависит от личных качеств управляющих.

Во второй период развития управленческой мысли в России каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и его отраслями, поэтому большинство идей управленцев 1920-х гг. оказались забыты на долгие годы, кроме незначительной части, которая связана с организацией производственных процессов.

В это время в управлении утвердился *отраслевой* и *народно-хозяйственный подход*.

Третий период был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение *техничко-кибернетическое направление* в управленческой теории и практике. В этот период стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления предприятием и производством) и шире применяться экономические методы управления. На этом этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем.

Четвертый период начался с 1980-х гг., продолжается в настоящее время. Он заключается в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Рассмотренные научные школы и методологические подходы к управлению не отрицают, а взаимно дополняют друг друга, поэтому их научные разработки и рекомендации должны применяться в комплексе с учетом конкретного характера решаемых задач.

Раздел 2

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1.1. Современные концепции и подходы к менеджменту

Происходящие исторические перемены коснулись и человека, и его деятельности. В сфере экономики поворот от административно-командной системы к системе рыночных отношений потребовал от человека овладения многими знаниями в различных областях науки и техники. А осуществление рыночных преобразований невозможно без приобретения знаний в области науки и искусства менеджмента.

Возникнув в конце XIX в., менеджмент приобрел особую популярность в 30-е гг. XX столетия. Уже тогда деятельность по управлению выделилась в особую профессию, а область знаний — в самостоятельную дисциплину. По мере становления и развития менеджмента профессиональный слой менеджеров превратился в весьма влиятельную общественную силу. Когда появились корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим и информационным потенциалом, сопоставимым по помощи с государством, роль менеджеров возросла еще больше.

В странах с рыночной экономикой крупнейшие промышленные объединения и банки составляют основу не только экономической, но и политической силы государства. В экономической зависимости от мощных корпораций находятся правительства стран и власти регионов. Крупные корпорации имеют свои предприятия по всему миру, они устанавливают правила распределения материальных благ, оказания услуг, владеют огромным информационным потенциалом. Решения менеджеров, как и решения крупных государственных деятелей, могут оказывать влияние на судьбы миллионов людей, государств и регионов. Кроме того, в развитых странах Запада большое влияние на экономику и жизнь людей имеет малый бизнес, к которому в основном относятся предприятия СКС и сферы туризма. Более 95 % всех фирм этих стран составляют малые предприятия. Они максимально удовлетворяют потребности населения, создают рабочие места, являются площадкой для испытания и внедрения технических и организационных нововведений. Устойчивость малых предприятий и их выживание в конкурентной борьбе зависят от эффективного менеджмента.

Английское слово «менеджмент» (*management*) не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а «менеджер» — как «руководитель». «Менеджмент» — производное от латинского слова «рука». Первоначально оно обозначало искусство управлять лошадьми, позже этим словом стали называть область науки и практики управления людьми и организациями.

Подчеркнем, что **менеджмент** — это обязательно управление хозяйственной деятельностью (социально-экономической системой). На Западе под менеджером подразумевают человека, который занимается управлением в определенной организации. В более широком смысле употребляется обезличенная форма — «администрация», «администрирование». **Менеджер** — это специально подготовленный профессиональный управляющий, который знает, что он принадлежит к особой профессии, а не является специалистом в какой-либо области.

Чтобы стать менеджером, необходимо обязательно занимать управленческую должность и (что очень важно) осознавать профессиональную принадлежность к менеджменту, обладать знаниями в этой области, придерживаться норм корпоративного поведения.

Менеджмент выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Профессионал в этой области работает по найму на должности менеджера. Современное производство основано на применении новейших технологий в соединении с высоким уровнем профессионализма работников. Будучи специалистом высокого уровня, менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса и оказывает влияние на эффективность производства. Поэтому труд менеджера является производительным. Менеджмент объединяет под своим началом работу многих специалистов: экономистов, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др.

В условиях перехода к рыночной экономике термины «менеджмент», «менеджер» легко вошли в наш словарный обиход наряду и на смену терминам «управление», «управленческая деятельность», «директор», «руководитель». И это вполне оправданно, потому что *менеджмент — это управление в условиях рыночной экономики, в которых субъект хозяйствования должен:*

- использовать экономические методы управления;
- ориентироваться на конъюнктуру рынка;
- производить те виды товаров, которые пользуются бóльшим спросом у покупателей и могут гарантировать получение намеченной прибыли;
- постоянно стремиться к получению оптимальных результатов при минимальных затратах;
- постоянно ориентировать производственные программы на потребности рынка.

В рыночной экономике конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта может быть получен только в процессе товарного обмена. Субъект хозяйствования должен принимать обоснованные и оптимальные решения, а это вызывает необходимость проведения многовариантных расчетов с привлечением многосторонней информации на базе компьютерной техники.

Труд менеджеров возник в условиях высокотехнологичного производства, которое требует углубленной специализации работников, обеспечивающей непрерывность этапов и стадий всего производственного процесса. Поэтому в качестве менеджеров выступают работники различных специальностей: экономисты, инженеры, бухгалтеры, психологи, плановики и др., которые работают под руководством менеджера, управляющего фирмой или ее подразделением. При этом независимо от уровня управления занимать должность «менеджера» — значит принадлежать к профессиональной деятельности в качестве управляющего.

Термин «менеджмент» (управление) появился в США, но в настоящее время стал известен практически каждому образованному человеку во всем мире. В общедоступном понимании менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; поэтому часто под менеджментом понимают функцию управления, т. е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности, индустрии гостеприимства и т. д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.

В англоязычных странах термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но только применительно к хозяйственной деятельности. Содержание менеджмента можно рассматривать в различных направлениях: функция или вид профессиональной деятельности, организация управления предприятием, процесс разработки и принятия управленческих решений, орган или аппарат управления, категория людей, наука и искусство управления (рис. 4.)

1. Менеджмент — это функция или вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенной цели. Сущность и содержание этого вида деятельности проявляется в его функциях: организация, планирование, координация, мотивация и контроль. Поэтому менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации, на достижение этих целей.

2. Менеджмент — это организация управления предприятием, т. е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая