

МЕНЕДЖМЕНТ

Взгляды на менеджмент и способы их объединения

Глава 1. Введение в менеджмент





Первые сторонники классического взгляда на менеджмент в действительности рассматривали организации и рабочие места с механической точки зрения; т. е. они стремились доказать, что организации – это машины, а работники – винты, находящиеся внутри этой машины. Множество первых исследователей признали роль человека в организации, менеджеры стали обращать внимание на наблюдение за поведением своих сотрудников и на исследование путей стандартизации. Поведенческий взгляд на менеджмент рассматривал личные взаимоотношения и поведение, а также групповые процессы. К тому же он оценил важность поведенческих процессов на рабочем месте.

Поведенческий взгляд на менеджмент рассматривал личные взаимоотношения и поведение, а также групповые процессы.

Некоторые соискатели продвигали поведенческий взгляд на менеджмент как теоретические движения. Одним из таких движений была индустриальная психология, опыт использования психологических понятий в промышленности.

Немецкий психолог Хьюго Мюнстерберг (1863–1916) в качестве главного представителя промышленной психологии в 1892 году организовал в Гарварде психологическую лабораторию. Его новаторская книга «Психология и промышленная эффективность» была переведена на английский язык в 1913 году. Мюнстерберг предложил идею, согласно которой, в сфере отбора и стимулирования сотрудников психологи могли бы внести неоценимый вклад для менеджеров.

Одна из основательниц поведенческого взгляда на менеджмент – Мэри Паркер Фоллетт работая в веке менеджмента, понимала значимость человеческого элемента на рабочем месте.

В действительности, она четко спланировала поведенческий взгляд на менеджмент, и высоко оценивала важность понимания роли поведения в организациях.

Несмотря на то, что Мюнстерберг и Фоллетт внесли огромный вклад в развитие поведенческого взгляда на менеджмент, начальным катализатором ему послужили исследования, проведенные в 1927-1932 годах в Чикаго на заводе Hawthorne компании Western Electric. Исследования, профинансированные компанией General Electric, проводили Элтон Мэйо и его соратники.

Первое исследование проводилось для того, чтобы сравнить эффективность работы сотрудников двух групп – изменившим освещением и не изменившим. Удивительно то, что изменение освещения для обеих экспериментальных групп послужило повышению эффективности работы. Даже когда освещение у обеих групп было снижено, эффективность их работы продолжала расти. Продуктивность снизилась лишь тогда, когда интенсивность освещения была сравнима с лунным светом.

В этом исследовании Мэйо и его соратники доказали, что поведение человека на рабочем месте имеет намного большее значение, чем казалось ранее. Например, результаты эксперимента с освещением могут быть связаны с тем, что этим двум группам было уделено особенное внимание.

Появившаяся после исследований на заводе Hawthorne и ставшая знаменитой на многие годы методика предполагает, что работники, являясь движением человеческих взаимоотношений, соответствуют, в первую очередь, социальным условиям на рабочем месте, в том числе и социальным соглашениям, групповым нормам и межличностным действиям. Главный критерий движения человеческих взаимоотношений основывается на вере, что забота менеджера о сотрудниках повышает уровень работоспособности, что в свою очередь приводит к повышению продуктивности. Исследователи, способствовавшие развитию движения человеческих взаимоотношений – Абрахам Маслоу и Дуглас МакГрегор.

В 1943 году Маслоу выдвинул теорию, согласно которой людей стимулирует иерархия потребностей, в том числе денежное вознаграждение и социальное признание.

Знаменитая до последнего времени теория о человеческих взаимоотношениях – иерархия Маслоу будет глубже изучена в предстоящих лекциях. Также модель X и Y теории Дугласа МакГрегора хорошо показывает движение человеческих взаимоотношений.

Согласно теории МакГрегора, теория X – показывает сравнительно пессимистично отрицательные взгляды на сотрудников; теория Y – показывает прогнозы сторонников человеческих взаимоотношений. МакГрегор считает, что менеджерам следует придержи-



ваться философии теории У. Благодаря своим теориям Маслоу и МакГрегор повлияли на мировоззрение многих менеджеров.

Сфера организационного поведения очень широка, она основывается на междисциплинарной психологии, социологии, антропологии, экономике и медицине. Организационное поведение подразделяется на отдельные, групповые и организационные процессы. Эти процессы являются главными элементами современной теории менеджмента. Главными темами в данной области считаются удовлетворение работой, стрессоустойчивость, мотивация, лидерство, групповая динамика, организационная политика, межличностные противоречия, состав и структура организации. Также курс чрезвычайных ситуаций относится к этой сфере. Наши дискуссии о лидерстве сильно влияют на организационное поведение. И, наконец, руководителям необходимо твердое понимание человеческого поведения, поскольку они затрагивают такие вопросы, связанные с разнообразием, как этническая принадлежность, гендер и религия на рабочем месте. Действительно, обсуждения на такие темы способны помочь менеджерам лучше справляться с последствиями сокращения рабочих мест, слияний и аутсорсинга, а также искать лучшие способы мотивации работников.

Теперь менеджеры признают важность поведенческих процессов и рассматривают сотрудников как ценные ресурсы, а не как простые инструменты. С другой стороны, организационное поведение по-прежнему относительно неточно в способности прогнозировать поведение, особенно поведение конкретного человека.

Заметка менеджера

- Никогда не забывайте о важности каждого сотрудника в организациях.
- Чтобы воздействовать на поведение сотрудников, необходимо избегать принятия необдуманных решений.

Третья основная школа управления стала появляться во время Второй мировой войны. Во время войны ученые в Англии и в Соединенных Штатах работали над тем, чтобы помочь мобилизовать свои ресурсы. Эти группы использовали некоторые из математических подходов, разработанные десятилетиями ранее Тейлором и Гантом, и применили их в отношении к логистическим проблемам во время войны. Они узнали, что проблемы могут быть решены путем математического анализа. После окончания войны, такие компании, как Dupont и General Electric, начали использовать те же методы для обучения сотрудников. В основном, это связано с применением количественных методов для управления. Количественный метод управления основывается на решении, экономической эффективности, математических моделях и использовании компьютеров.

Существуют две ветви количественного метода управления: научное управление и операционный менеджмент. Метод научного управления направлен на развитие специальных математических моделей.

Термин «менеджмент» связан именно с научным управлением, подходом, разработанным Тейлором и другими в начале XX века. Научное управление ориентировано на разработку математических моделей. Математическая модель представляет собой обобщенное представление системы, процесса или отношения.

На базовом уровне научное управление фокусируется на моделях, уравнениях и силах, представленных в реальности, таких как, например, менеджеры в компании Детройт Эдисон используют математические модели, для того чтобы определить наилучший способ устранения неполадок при отключении электроэнергии во время проведения ремонтных работ. Гражданский Банк Новой Англии использует данный метод, для выяснения, где и сколько работников нужно расставить в течение дня, для повышения продуктивности.

В последние годы соотношение развития цифровых технологий, управления, науки, техники становится все более сложным, к примеру, такие производители автомобилей, как Daimler AG и General Motors используют реалистичное компьютерное моделирование для изучения повреждений автомобилей при столкновении, а производители самолетов, такие как Boeing и



Airbus, имитируют аварии и пожары, для того чтобы улучшить безопасность самолета. Симуляции дают точную информацию и снижают стоимость расходов на проведение исследований, как это было в прошлом.

Операционный менеджмент направлен на то, чтобы помочь организации более эффективно производить свой продукт, услугу, а также может быть применен к широкому кругу проблем.

Операционный менеджмент несколько менее математически и статистически сложен, чем научный метод управления, и может быть применен к управленческим ситуациям. Действительно, мы можем думать об операционном менеджменте как о форме прикладной науки управления.

Например, Rubbermaid и Home Depot используют методы операционного менеджмента для управления своими запасами. Управление запасами связано с конкретными проблемами с запасами, такими как балансировка расходов на перенос и затраты на заказ, а также определение оптимального количества заказа. Линейное программирование, которое включает в себя вычисление единовременных решений для набора линейных уравнений, помогает Delta Airlines планировать расписание полетов, консолидированные Freightways разрабатывают маршруты доставки, а корпорация General Instrument планирует, какой инструмент выгоднее производить в определенное время. Другие методы управления операциями включают в себя теорию массового обслуживания, анализ безубыточности и моделирование. Все эти методы и процедуры применяются непосредственно к операциям, но они также полезны в таких областях, как финансы, маркетинг и управление человеческими ресурсами.

Как и другие перспективы управления, количественная перспектива управления очень важна и имеет определенные ограничения. Она предоставила менеджерам множество инструментов и методов принятия решений и улучшила понимание общих организационных процессов.

Это было особенно полезно в областях планирования и контроля. В частности, относительно новых управленческих концепций, таких как управление цепочками поставок и новые методы планирования ресурсов предприятия.

Еще совсем недавно математики использовали взгляды и методы из количественной перспективы моделей, которые могли бы быть полезны в войне с терроризмом.

С другой стороны, математические модели не могут полностью учитывать индивидуальное поведение и отношения. Некоторые считают, что время, необходимое для развития количественных методов, замедляет развитие других управленческих навыков. Наконец, математические модели обычно требуют набора предположений, которые могут быть нереалистичными.

Заметки менеджера

- Количественные перспективы, такие как научное управление и управление операциями, являются важными инструментами менеджмента.
- Полезно определить существующие возможности. Однако ими не всегда можно воспользоваться, поэтому руководителям нужно учитывать также и другие.

Возможность объединения взглядов менеджера

Важно понять, что классические, поведенческие и количественные подходы к управлению не всегда противоречивы. Несмотря на то, что каждая из перспектив делает разные предположения, каждая из них может дополнять другую. Действительно, полное понимание управления требует понимания всех трех перспектив. Системы и перспективы на случай непредвиденных обстоятельств могут помочь в интегрировании более ранних подходов и углубить понимание всех трех.

Система – единая совокупность взаимозависимых элементов.



Открытая система – система взаимодействует с окружающим миром.

Закрытая система не может взаимодействовать с окружающим миром.

Малая система – часть системы в общей системе.

Системные менеджеры могут лучше понять уровень взаимозависимости между подсистемами внутри организации. Они также должны понимать, как их решения могут повлиять на другие подсистемы в организации.

Перспектива систем также подчеркивает важность подсистем – систем в более широкой системе. Например, маркетинговые, производственные и финансовые функции в Mattel – это системы, которые существуют сами по себе, а также подсистемы в общей организации. Поскольку они взаимозависимы, изменение одной подсистемы может повлиять на другие подсистемы.

Когда одна или две системы объединяются и взаимодействуют, работа становится эффективней.

Синергия – две или более подсистем, работающих вместе, чтобы создать больше, чем то, что они могли бы производить самостоятельно.

Организационные подразделения или подсистемы чаще всего бывают более успешными вместе, чем в одиночку. Например, компания Walt Disney сильно выигрывает от синергии. Фильмы компании, тематические парки, телевизионные программы и программы лицензирования товаров взаимовыгодны.

Дети, которые наслаждаются фильмом Диснея, как например «Холодное сердце», после просмотра хотят отправиться в Disneyland, чтобы увидеть там фигуры персонажей фильма и купить их миниатюрные игрушки. Музыка из фильма также приносит дополнительный доход.

Disney – мастер синергии. Фильмы, тематические парки, товары взаимосвязаны и дополняют друг друга. Например, фильм Disney «Холодное сердце» широко рекламировался в Disney World и Disneyland до того, как фильм вышел в прокат. И на протяжении длительного времени после того, как фильм перестали показывать в кинотеатрах, люди все еще могли купить фильм «Холодное сердце» в DVD и другие товары во всех торговых точках Disney.

На заметку, если организация не контролирует полученные материалы и не делает нужных действий, то это может привести к распаду.

Энтропия – процесс, который приводит к распаду системы.

Яркие примеры этого, распад компании Рамблер – производителя автомобилей, и Circuit City – крупного розничного продавца. Каждая из этих организаций обанкротилась, потому что не смогла оживить себя и идти в ногу с изменениями в своей среде. Основной задачей управления является постоянное оживление организации, во избежание энтропии.

Еще одно дополнение в рамках менеджмента – ситуационный взгляд.

Ситуационный взгляд – предполагает, что соответствующее управленческое поведение в данной ситуации зависит от широкого круга элементов. Классические поведенческие и количественные подходы считаются универсальными перспективами, поскольку они пытаются определить «наилучший способ» для управления организациями. В противоположность этому, непредвиденная перспектива предполагает, что универсальные теории не могут применяться к организациям, поскольку каждая организация уникальна. Вместо этого перспектива непредвиденных обстоятельств предполагает, что соответствующее управленческое поведение в данной ситуации зависит от уникальных элементов в этой ситуации.

С другой стороны, эффективное управленческое поведение в одной ситуации не всегда может быть обобщены на другие ситуации. Напомним, что Фредерик Тейлор предположил, что все работники будут генерировать максимально возможный уровень производства, чтобы максимизировать свою личную экономическую выгоду. Мы можем представить, что некоторые люди мотивированы прежде всего деньгами.

Главные взгляды в менеджменте могут быть полезны для менеджеров. Однако прежде чем их использовать, менеджеры должны быть осведомлены о контексте ситуации. Системы направлены на то, чтобы объединить ситуационный, классический, поведенческий и количественный взгляды.



Первоначальная предпосылка структуры заключается в том, что прежде чем они будут применять презрение или идеи из трех основных перспектив, руководители должны признать взаимозависимость подразделений в организации, влияние экологических воздействий и необходимость реагирования на уникальные характеристики каждой ситуации, идеи подсистемных взаимозависимостей и влияния на окружающую среду даются нам теорией систем, а ситуационный взгляд на управление происходит из перспективы непредвиденных обстоятельств.

С этими идеями в качестве основного предположения, менеджеры могут использовать действующие инструменты, методы и теории классического, поведенческого и количественного управления перспективы.

Например, менеджеры могут по-прежнему использовать многие из основных методов научного управления. Во многих современных условиях научное изучение рабочих мест и методов производства может повысить производительность. Но руководители не должны полагаться только на эти методы и не должны игнорировать человеческий фактор. Поведенческая перспектива также широко используется руководителями. Опираясь на современные идеи организационного поведения, менеджеры могут лучше оценить роль потребностей и поведения сотрудников на рабочем месте.

Заметка менеджера

- Системная перспектива полезна для напоминания менеджерам о взаимосвязи организации с ее внутренней средой.
- Менеджеры должны помнить, что универсальные подходы редко бывают эффективны.



Интерес к теории управления за последние годы возрос по мере возникновения новых проблем. В связи с этим были сформулированы новые парадигмы, которые заменяют традиционные взгляды, но менеджеры продолжают стремиться к лучшему пониманию того, что они могут сделать для того, чтобы оставаться конкурентоспособными, и чтобы их организации стали более эффективными.

В последние годы книги, написанные для популярной прессы, также оказали большое влияние как на организационное поведение, так и на практику управления. Эта тенденция впервые появилась в начале 1980-х годов благодаря таким книгам, как теория Z и «Поиск превосходства». Каждая из этих книг некоторое время была в списке бестселлеров «Нью-Йорк Таймс» и любой менеджер, который хотел добиться продуктивности, должен был прочесть ее.

Многие авторы сильно повлияли на теорию и практику управления. Самые популярные среди них – Питер Сенге, Стивен Кови, Том Петерс, Джим Коллинз, Майкл Портер, Джон Коттер и Гари Хамель. В своих книгах они освещают методы управления успешными фирмами, такими как Shell, Ford, IBM и другие, или излагают концептуальные и теоретические модели или структуры, которыми руководствуется менеджер в формулировании новой стратегии или в мотивировании своих сотрудников.

Большинство современных управленческих перспектив возникло и развилось за последние сто лет. Начиная с классической управленческой перспективы, впервые разработанной к концу XIX века и на основе современных прикладных перспектив, менеджеры располагают рядом полезных методов и подходов к решению проблем и повышению эффективности работы организации. Конечно, менеджер также должен признать, что не всякая идея в действительности полезна и не всегда применима во всех настройках, и что в будущем будут разрабатываться новые методы и подходы.

Проблемы и трудности современного менеджмента

Одной из наиболее важных задач, стоящих перед менеджерами сегодня, является непредсказуемость экономики. Вторая важная задача – разнообразие управления. Еще одна важная задача – это работа с персоналом. Соответствующая роль Интернета в стратегии бизнеса также является сложной темой для менеджеров, так как эта технология позволяет людям работать в местах, отличных от их офисов.

Глобализация – еще одна современная значительная задача для менеджеров. Управление в глобальной экономике ставит много разных задач. Например, на макроуровне механизмы владения собственностью сильно различаются. То же самое можно сказать о наличии природных ресурсов и компонентов инфраструктуры, а также о правильном управлении бюджетом.

Качество также является важной проблемой по нескольким причинам. Во-первых, все больше организаций используют качество для сотрудничества. Во-вторых, улучшение качественных тенденций для повышения производительности, поскольку изготовление высококачественных продуктов обычно приводит к меньшему количеству отходов и доработок. В-третьих, повышение качества снижает затраты.

Следующая проблема – промышленность в экономике страны. Соединенные Штаты Америки являются самой большой страной производителем. Например, 1990-2009 гг. уровень производства в США возрос примерно на 800 млрд. долларов. А в 2014 году производители увеличили экономику страны на 2,09 трлн. долларов, в 2015 году – на 2,03 трлн и в 2016 году на 2,08 трлн. долларов.

В последние несколько десятилетий сектор услуг экономики стал гораздо более важным. Действительно, сейчас услуги составляют больше половины валового внутреннего продукта в США и играют важную роль во многих других промышленно развитых странах. Технология обслуживания предполагает использование как материальных ресурсов, так и нематериальных ресурсов для создания нематериальных услуг. Хотя между управлением в производственной и сервисной организации много общего, существует также множество принципиальных различий.



Роль и влияние социальных сетей в бизнесе также создают проблемы для бизнеса. Не многие крупные компании поняли, как использовать социальные сети для более эффективной конкуренции, но большинство также согласны с тем, что социальные сети могут оказать существенное влияние на бизнес. К сожалению, это влияние часто бывает отрицательным. Например, клиент, у которого сложилось плохое впечатление о ресторане, может использовать социальные сети, чтобы рассказать о своем опыте, и история может быть передана дальше. Поскольку многие люди склонны читать и реагировать именно на негативные отзывы, чем на положительные, последствия плохого обслуживания могут быть весьма плачевными. Аналогичным образом, недовольный работник в Target недавно использовал сайт, названный gawker.com, чтобы пожаловаться на фирму. Этот отзыв распространился настолько быстро, что генеральный директор Target почувствовал необходимость выступить публично.