

Подходы к управлению

1. Содержание основных подходов к управлению.
2. Ситуационный подход к управлению.
3. Поведенческий подход.
4. Системный подход.
5. Процессный подход



1 Основные научные подходы к управлению организацией

Комплексный подход при принятии управленческих решений учитывает важнейшие взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации — технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические и др.

поисковый — ориентированный на будущее и определяющий состояния объекта управления в дальнейшем при условии сохранения сегодняшних тенденций его развития.

целевой — планирующий целенаправленное изменение объекта управления в будущем с учетом возможных путей и сроков перехода управляемой подсистемы из сегодняшнего состояния в желаемое.

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- стадиями жизненного цикла объекта управления;
- уровнями управления по вертикали;
- уровнями управления по горизонтали.

Интеграция — это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления.





Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя:

- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);
- применение системы менеджмента.



Функциональный подход предлагает рассматривать любой предмет или явление с точки зрения его функций.

После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.

При **динамическом подходе** объект управления рассматривается в динамическом развитии, причинно-следственных связях и соподчиненности, производится ретроспективный анализ за пять и более лет и перспективный анализ (прогноз).

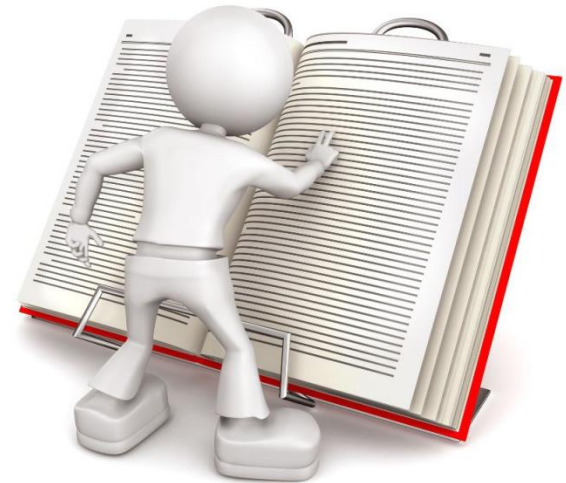


Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара/услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими, по сравнению с лучшим технологичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Сущность **нормативного подхода** заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента.

Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

- целевой подсистеме;
- функциональной подсистеме;
- обеспечивающей подсистемы.



Сущность **количественного подхода** заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и других.

Управлять можно цифрами, а не только словами.

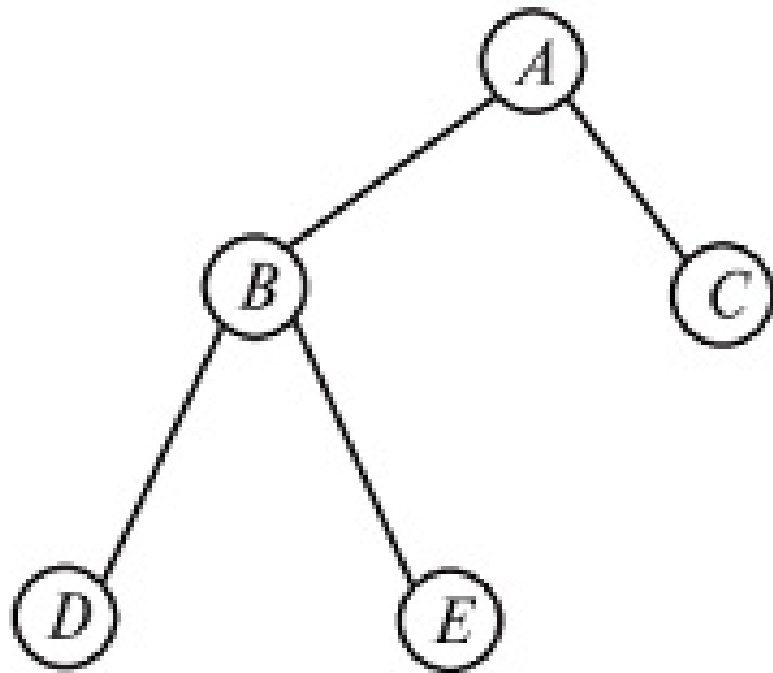
Сущность **административного подхода** заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.



Программно-целевой подход основывается на четком определении целей организации и разработке программ по оптимальному достижению этих целей с учетом ресурсов, необходимых для реализации программ.



Дерево целей



Нижние уровни дерева целей — средства и способы достижения целей более высокого уровня.

После построения дерева целей программу оформляют в виде директивы — документа руководителя, обязательно для всех исполнителей.

7.2 Ситуационный подход к управлению

Ситуационный подход (последняя четверть XX в.) гласит, что различные методы управления должны применяться в зависимости от конкретной ситуации, так как организация — это открытая система, постоянно взаимодействующая с окружающим миром (внешней средой), поэтому главные причины того, что происходит внутри организации (во внутренней среде), следует искать в ситуации, в которой эта организация вынуждена действовать.

Ситуация - конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на деятельность организации в текущий момент времени.

Ситуационное мышление — понимание того, какие приемы будут более эффективными для достижения целей в данной ситуации.

Метод ситуаций положен в основу методологии обучения в самой престижной в США школе бизнеса — Гарвардской.

7.3 Поведенческий подход к управлению

Целью **поведенческого подхода** являются оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей.

Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения роли человеческих ресурсов.

Наибольший
вклад в развитие
бихевиористского
направления
внесли А. Маслоу,
Р. Лайкерт, Д. Мак
Грегор, Ф.
Герцберг, Р.
Блейк, Я. Мутон,
Ф. Фидлер.



ДугласМак Грегор (1906-1964) разработал **теорию**
XY. Основные положения теории Мак Грегора

Характеристика работника	Теория X	Теория Y
1. Отношение к работе	Стремление увильнуть от труда	Физические и умственные затраты естественны
2. Уровень ответственности	Избегает ответственности	Принимает ответственность
3. Личные амбиции	Очень низкие	Потребность в высоком социальном статусе
4. Потребность в контроле	Стремится, чтобы им руководили	Самоконтроль, самоуправление

Теория Z (Уильяма Оучи, 1981) показывает реальные пути достижения значимости работников:

- желания людей не могут быть полностью оценены в денежной форме;
- работа становится неприятной лишь если она ограничивает человека в его способностях;
- между предпринимателями, работодателями и рабочими должны быть установлены отношения партнерства;
- развитие предприятия, введение инноваций требуют широкой информации рабочих о положении дел в фирме.

Концепции поведенческого подхода:

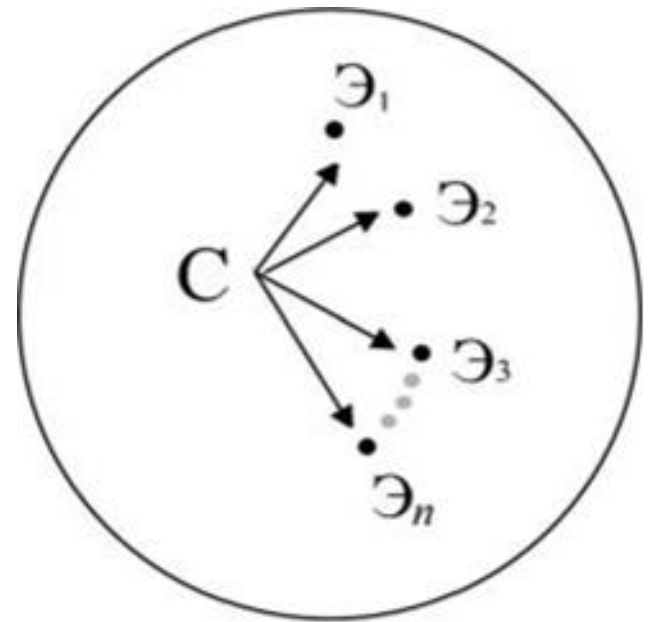
- идея самоуправления трудового коллектива – (Питер Друкер, н. 50-х гг.);
- концепция производственной демократии (Д. Коул и А. Горц, 70-е гг.);

Основное достижение поведенческого подхода – в разработке конкретных рекомендаций для руководителей, усиление творческой активности и заинтересованности рабочих в результатах труда.

7.4 Системный подход к управлению

Система - совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов.

Виды систем?



Системный подход — комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа, т. е. уточнение сложной проблемы и её структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей.

Этапы методологии системного анализа и синтеза

- определяется цель функционирования системы;
- устанавливается подсистема задач;
- определяется комплекс мероприятий, обеспечивающих выполнение каждой из задач;
- определяются факторы внутренней и внешней среды.

Использование системного подхода в планировании (последовательность)



Общие правила применения системного подхода

- 1) общая система рассматривается как первичное целое (фирма — целое как совокупность взаимосвязанных подразделений);
- 2) сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов;
- 3) количество исследуемых компонентов должно быть минимальным, но достаточным для выявления закономерностей;
- 4) система должна быть гибкой, быстро перенастраиваемой;
- 5) изменение вертикальных связей должно привести к минимальному изменению горизонтальных связей.

Заккрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.



Составляющие системы

- **внешнее окружение**, включающее в себя вход и выход системы, связь с внешней средой и обратную связь;
- **внутренняя структура**, т.е. совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

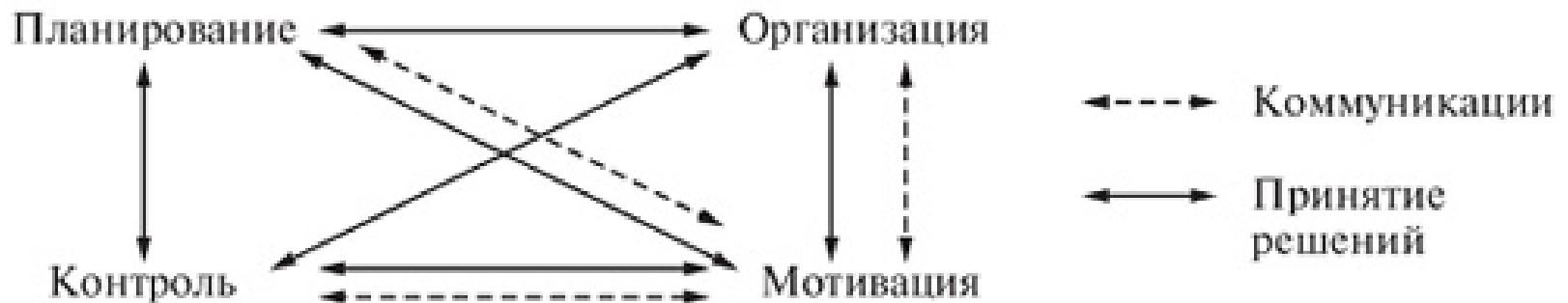
Главные принципы системного подхода

- **единство** — система рассматривается как единое целое и как совокупность частей;
- **целостность** — элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;
- **динамичность** - способность системы к изменению состояния под воздействием направленных или случайных факторов;
- взаимозависимость системы и среды, т.е. система проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой;
- **иерархичность** - т.е. ранжирование частей, каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система — как элемент более сложной системы;
- **организованность** - приведение в порядок составных частей и объединяющих их связей;
- **множественность состояний и описания системы** — построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;
- **декомпозиция** - возможность расчленения объекта на составные части, каждая из которых имеет цели, вытекающие из общей цели системы.

7.5 Процессный подход

Процессный подход - это одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х годах прошлого века. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов.

«Отец» процессного подхода — Анри Файоль.



Процесс - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы.

ISO 9001



Ключевые элементы процесса

- Вход процесса;
- Выход процесса;
- Ресурсы;
- Владелец процесса;
- Потребители и поставщики процесса;
- Показатели процесса



Входы процесса - элементы, претерпевающие изменения в ходе выполнения действий (материалы, оборудование, документацию, различную информацию, персонал, финансы и пр.).

Выходы процесса - ожидаемые результаты, ради которых предпринимаются действия (материальный продукт, различного рода услуги или информация).

Ресурсы - элементы, необходимые для процесса. Они не изменяются в процессе (оборудование, документацию, финансы, персонал, инфраструктуру, среду и пр.)



Владелец процесса – человек, имеющий в своем распоряжении необходимое количество ресурсов и отвечающий за конечный результат (выход) процесса.

Поставщики процесса обеспечивают входные элементы процесса, а **потребители** заинтересованы в получении выходных элементов (могут быть внешние и внутренние поставщики и потребители). Если у процесса нет поставщиков, то процесс не будет выполнен. Если у процесса нет потребителей, то процесс не востребован.

Показатели процесса необходимы для получения информации о его работе и принятии соответствующих управленческих решений (набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат (выход)).

Принципы процессного подхода

- **Принцип взаимосвязи процессов.** Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой;
- **Принцип востребованности процесса.** Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель внутренний или внешний.
- **Принцип документирования процессов.** Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса;
- **Принцип контроля процесса.** Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты;
- **Принцип ответственности за процесс.** В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

ПП - главный по повышению эффективности деятельности в направлениях

- **Всеобщий менеджмент качества (TQM).** Это концепция, которая предусматривает непрерывное повышение качества продукции, процессов и системы управления организацией. В основу работы организации ставится удовлетворение потребителя;
- **Постоянное улучшение процессов** (Continuous Improvement Process). Это концепция, которая предусматривает незначительные, но постоянные улучшения процесса, по всем его составляющим. Наиболее известным подходом, в основе которого лежит постоянное улучшение процессов является японский подход кайдзен (kaizen);
- **Совершенствование бизнес-процессов** (Business Process Improvement) или управление бизнес процессами (Business Process Management - **BPM**). Это подход, направленный на то, чтобы помочь организациям оптимизировать бизнес процессы с целью повышения их эффективности. Изменения процессов осуществляются постепенно, но обязательно на систематической основе;
- **Реинжиниринг бизнес-процессов** (Business Process Reengineering - **BPR**). Этот подход возник в начале 90-х годов 20-го века. В его основе лежит переосмысление существующих процессов и их радикальное изменение (перепроектирование).

Проблемы процессного подхода

- руководство внедряет процессный подход в управлении только на формальном уровне;
- созданная система не соответствует реальному положению дел в организации;
- попытка внедрить подход на неформальном уровне;
- менеджеры не воспринимают подход как новую организационную идеологию;
- руководство не задумывается о необходимости регламентации процессов или не умеет ими управлять;
- менеджеры не готовы к кардинальным переменам, например, пересмотру структуры компании;
- недостаток компетентности, мотивации, целеустремленности, настойчивости в деле оптимизации процессов.

Глоссарий

Подходы: комплексный, интеграционный, функциональный, динамический, нормативный, производственный, количественный, административный, программно-целевой, маркетинговый, ситуационный, поведенческий, системный, процессный; ситуация, пирамида Маслоу, теория ХУ, теория Z, программа, системность, система, закрытая система, открытая система, структура системы, поведение системы, принципы системного подхода, процесс, принципы процессного подхода, ключевые элементы процесса, вход, выход, ресурсы, владелец процесса, TQM, BPM, BPR.