

Тема: Эволюция науки управления

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 1. Инструкция визирия Рехмира

«Выслушивая подчиненных, визирь должен сидеть на своем седалище. На полу должен быть ковер, за спиной и под ногами — подушки, в руках — палка. Перед ним должны быть развернуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета — справа, докладчик — слева, секретари — рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визирия. Визирию докладывают о положении дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоначальники.

После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер должен распорядиться, чтобы все это было записано. Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подается визирию. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера — сверх слушания дола у поземельного инспектора уездного совета. Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы — в течение четырех дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирию в первый день каждого четырехмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкцию об управлении войсками.

Все чиновники, от первого до последнего, являются в залу визирия, чтобы спросить его совета. Ему докладывают обо всем, и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской администрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты, документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и поднятия Нила. Ему предоставляют отчет все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатленный на гробнице визирия Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда они иллюстрированы изображением деловых сцен: приемом советников, текстами законов и списками должностей, дворцовый ритуал.

Задание

Проанализируйте «Инструкцию визирия» Рехмира и ответьте на вопросы:

1. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями или функциями?
2. Как бы вы оценили уровень централизации власти у высших должностных лиц в Египте: как высокий, средний, низкий?

ЗАДАНИЕ 2. Высказывания Н. Макиавелли

Никколо Макиавелли (1469—1527) родился в знатной, но обедневшей семье во Флоренции. В 1498г. стал секретарем Совета Десяти Флорентийской республики. Наиболее значительными его работами считаются трактат «О военном искусстве» (1521) и четыре книги «Рассуждения по поводу первой декады Тита Ливия» (1531), «Государь» (1532) — второе название русского перевода этой книги — «Князь»; «История Флоренции» (1532). Макиавелли разработал теорию государства, попытавшись (и во многих аспектах безуспешно) раскрыть законы развития государства не с теологической, а с человеческой точки зрения, учитывая реальную обстановку социального развития и непосредственное влияние психологии выдающихся личностей. Считая республику лучшей формой государства, Макиавелли понимал, что в условиях современной ему Италии возможно лишь централизованное государство с единовластным правителем. Кодексу поведения такого государя посвящены многие страницы книги «Князь», где утверждается, что для сохранения государства хороши и пригодны любые методы.

Высказывания Н. Макиавелли:

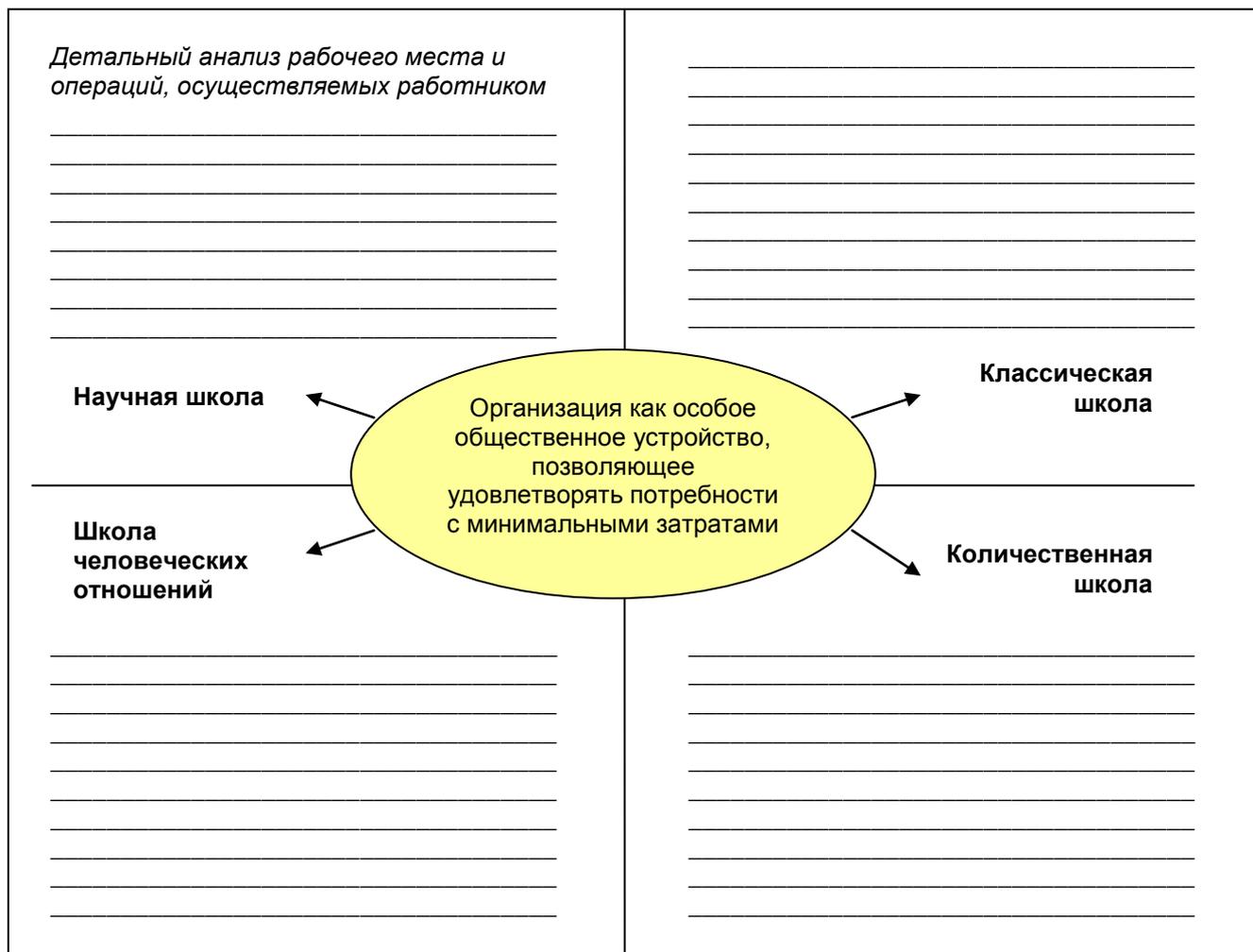
- Всякая перемена прокладывает путь другим переменам.
- Государь не волен выбирать себе народ, но волен выбирать знать, его право карать и миловать, приближать и подвергать опале.
- Государю нет необходимости обладать всеми добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими.
- К оружию следует прибегать в последнюю очередь, когда другие средства окажутся недостаточны.
- Кто меньше полагается на милость судьбы, тот дольше удерживается у власти.
- Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает.
- С врагом можно бороться двумя способами: во-первых, законами, во-вторых, силой. Первый способ присущ человеку, второй — зверю.
- Следует заранее примириться с тем, что всякое решение сомнительно, ибо это в порядке вещей, что, избежав одной неприятности, попадешь в другую.
- Умы бывают трех видов: один все постигает сам; другой может понять то, что постиг первый; третий — сам ничего не постигает и постигнутого другим понять не может.

Задание

1. Какие из данных исследований актуальны в наше время? Почему?
2. Как вы понимаете высказывание «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает»?

ЗАДАНИЕ 3. Концепции основных школ управления

Дополните и поясните характеристики научных школ.



ЗАДАНИЕ 4. Сравнительный анализ школ управления

Заполните графы следующей таблицы.

№ п/п	Характеристика	Наименование школы			
1.	Основатель и последователи				
2.	Представление об объекте				
3.	Сущность школы				
4.	Используемые методы, приёмы				
5.	Критерий результативности				

ЗАДАНИЕ 5. Сравнительный анализ подходов к управлению

Заполните графы следующей таблицы.

№ п/п	Характеристика	Наименование подхода		
		системный	процессный	ситуационный
1.	Объект рассмотрения	организация	процессы	управленческая проблема
2.	Особенности в рассмотрении объекта управления			
3.	Вклад в теорию управления			
4.	Отношение к внешней среде			

ЗАДАНИЕ 6. Сравнительная характеристика национальных систем управления**Национальные особенности управления в США и Японии.**

Сформулируйте особенности национального менталитета каждой страны. Заполните таблицу.

Выберите характеристики, наиболее ярко отражающие особенности национального менталитета.

№ п/п	Характеристика	Значение характеристики	
		США	Япония
1.	Иерархичность структуры управления		
2.	Характеристика планирования		
3.	Менталитет		
4.	Структура управления		
5.	Определяющие качества руководителя		
6.	Направление разработки решений		
7.	Метод осуществления перемен		
8.	Тип ответственности за решение		
9.	Тип контроля		
10.	Временная ориентация решений		
11.	Уровень реальной власти		
12.	Акцент при управлении		
13.	Направления ротации менеджеров		
14.	Связь заданий и должности		
15.	Характер описания рабочего задания		
16.	Скорость внедрения новшеств		
17.	Важнейшая стадия принятия решений		
18.	Характер принятия решений		
19.	Принципы принятия решений		
20.	Степень разграничения власти и ответственности		
21.	Методы управляющего воздействием		
22.	Манера ведения переговоров		
23.	Оценка управляющего		
24.	Тип найма		
25.	Критерии продвижения		
26.	Критерии компетентности		
27.	Контакты между сотрудниками		
28.	Лояльность к организации		
29.	Главные подходы к передвижению управленцев		
30.	Поощряемое поведение		
31.	Отношение к социальным отличиям «руководитель — подчиненный»		
32.	Тип рабочего помещения для управленцев		
33.	Манера управленцев одеваться		
34.	Приоритеты ценностей работников		
35.	Срочность принятия решений		
36.	Отношение к качеству продукции		
37.	Отношение к ресурсам		
38.	Отношение к покупателю и поставщику		
39.	Способ расширения организации		
40.	Принципы управления производством		
41.	Скорость разработки решений		
42.	Характер осуществления перемен		
43.	Тип общения «руководитель — подчиненный»		
44.	Ценностная ориентация сотрудников		
45.	Быстрота оценки результатов работы, служебный рост		
46.	Мотивация		
47.	Значимость социальных факторов воздействия на работников		
48.	Трудовая психология сотрудников		
49.	Зависимость оплаты от конечных результатов		
50.	Гарантия занятости		
51.	Принцип обучения		
52.	Текучесть кадров		
53.	Основные критерии приема на работу		
54.	Поощряемый образ жизни		
55.	Степень конфликтности		
56.	Взаимоотношения организации и человека		
57.	Мотивы поведения наемных работников		
58.	Продолжительность работы в организации «высших боссов»		
59.	Взаимоотношение работников одного управленческого уровня		
60.	Контингент для вербовки новых сотрудников		
61.	Участие рабочих в управлении организацией		
62.	Соотношение доходов главного управляющего крупной организацией и заработка рабочего		

ЗАДАНИЕ 7. Особенности национального менеджмента

Заполните графы следующей таблицы.

Япония	Характеристика менеджмента	США
1. Менталитет нации		
	1.1. Соотношение: ■ я и мы; ■ традиции и законы; ■ роль религии в обществе	
	1.2. Отношение человека к организации	
	1.3. Отношение организации к человеку	
	1.4. Отношения между руководителями и подчиненными	
2. Общие принципы организации менеджмента		
	2.1. Целевая ориентация: ■ по критериям; ■ по длительности; ■ ценностные приоритеты (техника, финансы, люди)	
	2.2. Принятие решений: ■ как; ■ где	
	2.3. Реализация решений: ■ по скорости; ■ по сопротивлению	
	2.4. Ответственность	
	2.5. Организационная структура	
	2.6. Участие работников в управлении	
3. Кадры		
	3.1. Обучение: ■ где учат; ■ как часто; ■ какой специалист ценится	
	3.2. Карьера	
	3.3. Организация заработной платы	
	3.4. Организация стимулирования	

ЗАДАНИЕ 8. Мировые тенденции развития организации

1. Проанализируйте основные тенденции изменения характеристик организации в ближайшем будущем, при необходимости внесите коррективы в содержание таблицы.
2. Оцените перспективы вашей организации, определите основные направления совершенствования ее деятельности.

Характеристика	Прошое	Настоящее	Будущее
Структура	Строгая иерархия	Самоорганизация	Сеть
Организация	Порядок, давление	Демократия	Взаимозависимость
Руководство	Авторитаризм, единоначалие	Централизация	Самоуправление, целевая ориентация
Персонал	Дешевая рабочая сила	Однородность, образование	Взаимодополнение, принадлежность к различным культурам
Организация работы	Пооперационная	Групповая поточная	Индивидуально-коллективная, гибкая
Рынки, сферы	Ограниченные территории, товары	Внутренние	Глобальные
Маркетинг	Товары, услуги	Товары, марки, фирмы	Удобство личности
Выгоды	Общественно полезное время	Стоимость	Личное время
Цели	Прибыль для собственников	Потребности клиентов	Удобство персонала удовлетворение от работы, развитие организации
Ориентация	Прибыль	Конкуренция, потребители	Персонал организации
Ресурсы	Материалы, техника	Капитал, технология	Информация, знания
Вид управления	Частное, единоличное, государственное	Совет директоров (коллективное), централизованное принятие решения	Разнообразное, приближение к технологии принятия решений на любом уровне
Сектор деятельности	Производство	Сфера обслуживания	Виртуальная
Качество	Общие нормы, стандарты	Повышение и ужесточение мирового уровня	Бескомпромиссное достижение возможного уровня
Основание	Технология	Капитал, собственность	Знания, опыт, информация, интуиция
Контроль	Постоянный, специальные органы	Тотальный, внутри-групповой	Внутренний (самоконтроль), мотивация

СИТУАЦИЯ 1. Управленческая парадигма XXI века.

В XXI веке в управлении организацией происходят следующие изменения.

1. *От функционального к процессному управлению.*

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций управления (планирование, контроль, учет, финансы, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт и т.д.). Недостатки функционального управления проявились еще в 20-е годы прошлого века и в настоящее время стали серьезным тормозом для развития и повышения эффективности бизнес-структур. В 80-е годы прошлого века появились идеи перехода к принципиально новому виду построения бизнес-организаций — управлению через бизнес-процессы. Процессное управление строится на выделении в организации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворение тех или иных потребностей потребителей (или интересов акционеров), и последующем реинжиниринге этих бизнес-процессов. Такой подход позволяет не только упорядочить и по-новому организовать взаимодействие рабочих групп, но и существенным образом (более чем наполовину) сократить численность персонала.

2. *От работы групп к групповой работе.*

Работа группы как способ взаимодействия людей в целях получения количественных результатов известна человечеству со времен охоты на мамонтов и по мере усложнения деловой активности людей исчерпала себя. На смену ей в конце XX в. пришла концепция групповой работы, дающая принципиально другое качество результата, так как конкуренция в XXI в. преимущественно будет вестись не вокруг количества, а вокруг качества. В основе групповой работы лежит лидерское и ролевое поведение. «Идеологическим» стержнем групповой работы является такой образец поведения, как доверие. Группа формируется из людей, каждый из которых обладает лучшей ролью, необходимой для выполнения данной работы. Таким образом, создается некий совокупный работник, которого как личности в природе не существует. Без групповой работы невозможен переход к процессному управлению.

3. *От принятия решений к поиску проблем.*

За последние 10 тысяч лет человечество не придумало никаких принципиально новых решений, кроме тех, которые основаны на известных четырех арифметических действиях. Современные формальные методы принятия решений по плечу способным школьникам, не говоря уже об опытных специалистах. Поэтому XXI в. нацеливает менеджмент на поиск проблем, своевременное их признание и правильное формулирование. Только после этого можно «брать с полки» готовые решения и применять их к выявленной проблеме. Такой подход является основой высокоэффективного — превентивного управления, где приоритетом становится решение важных и несрочных проблем. Сами проблемы всегда лежат в действиях людей в диапазоне между их «хочу» и их «могу» и решаться могут только через изменение поведения этих людей. Хуже всего, когда все усилия направлены на решение не той проблемы.

4. *От власти над людьми к власти от людей.*

Власть как возможность или способность влиять на людей в целях изменения их поведения соответственно имеет две основы: организационную или должностную и личностную. Предыдущие столетия культивировали в основном власть должностную, имеющую происхождение сверху и делегируемую носителю должности вышестоящим руководством. Такая власть зависела от степени лояльности начальству и могла быть отнята в любое время. По своей природе должностная власть не предусматривала прямой зависимости между уровнем должности и объемом самой власти, ее отличал высокий субъективизм. Конец XX в. привнес новое — теорию лидерства, где получение власти основано на личности — ее носителе. Данная власть является результатом уважительного и преданного отношения со стороны подчиненных. Она основана на близости целей руководителя и подчиненных. Власть рождается как бы снизу, не от обладателя власти, а от обожателей (харизма). Такую власть необходимо получать постоянно, так как она мгновенно может быть отнята подчиненными за неправильные поступки руководителя. Однако сила и эффективность личностной власти значительно выше организационной, особенно в условиях информационного общества и развития творчества у подчиненных.

5. *К глобализации через местную специфику.*

Конец XX в. был ознаменован устойчивой тенденцией к глобальному управлению бизнесом. Действительно, оно позволило перейти к новому этапу расширения влияния того или иного бизнеса, сначала через рынки, а затем и через производства. Перешагнув через континенты, глобализация столкнулась с серьезными препятствиями со стороны местной специфики, которую необходимо было понять и учесть в своих решениях. Ярким примером этого стала известная история с неудачным созданием «всемирного» автомобиля «Форд-2000». Поэтому XXI в. предъявляет особые требования к учету местной специфики в процессе эффективной реализации глобального управления бизнесом. Важную роль в этом случае играет изучение влияния национальной культуры на управление бизнесом и применение результатов этого изучения на практике.

6. *От знаний для управления к управлению знаниями*

Информационное общество отличается от доинформационного тем, что в последнем каждый знал только часть общего, а все вместе знали все, в то время как в первом каждый должен знать все, и на стыках между знаниями создается совершенно новый продукт, который был невозможен в старых условиях. Благодаря разработанной в канун XXI в. концепции «управления знаниями» (knowledge management) у организаций-лидеров появилась такая возможность. Ее суть заключается в способности и умении организации побудить всех своих сотрудников «складывать в корзину знаний» все, что им известно о своей и ее работе, и получить оттуда, когда необходимо, нужную для дела информацию, не «изобретая велосипеда». Такой управляемый обмен знаниями, бесспорно, повышает эффективность деятельности организации и создает условия для завоевания лидерских позиций в бизнесе.

7. *От обучающейся к научающейся организации.*

Для постиндустриального общества было характерно преимущественно индивидуальное обучение как средство повышения качества работы и успеха в бизнесе. Однако высокая динамика изменений внешней среды в условиях конца XX в. и переход к информационному обществу потребовали более быстрого приспособления организаций к такой ситуации. На вооружение бизнесом была взята концепция «научающейся организации» (learning organization). Она заключается в следующем. К качествам научающейся организации обычно относят способность сотрудников к системному мышлению, так как бизнес представляет собой некую систему, в которой, что-то меняя, необходимо понимать, как это повлияет на другие ее части. *Развитие личности* как качество научающейся организации основано на том, что люди с высоким уровнем личного мастерства (собственники процесса работы — process owners) добиваются более высоких результатов. Главная черта их жизни — неустанное ученичество, постоянное самосовершенствование. Развитие организации — это развитие ее работников. К качествам научающейся организации также относят способность к изменению мышления. Непрерывное приспособление и рост в условиях быстроменяющейся внешней среды возможны благодаря «институциональному обучению», когда команда менеджеров изменяет общие для них застывшие представления (интеллектуальные модели) о компании, рынках и конкурентах. Переход к научающейся организации требует наличия в ней общего видения, общей для всех картины будущего. Если таковое имеется, то люди учатся и обретают необходимые качества не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется. Все это должно происходить в условиях группового обучения — еще одного важного качества научающейся организации. Команды единомышленников способны учиться. Общий интеллект команды выше, чем у каждого из ее участников. Если группа не способна учиться, то этого не сможет сделать и организация.

Как видно из сказанного, все семь изменений в управлении организацией в XXI в. тесно связаны между собой: одно невозможно без другого. Желание руководителя провести только часть этих изменений вряд ли принесет пользу организации. Только систематическая работа по всем указанным направлениям может стать залогом успеха в бизнесе.

Задание.

1. Выделите факторы, влияющие на развитие теории управления и предопределяющие формирование новой парадигмы, раскройте тенденции изменения этих факторов.
2. Объясните ваше понимание процесса глобализации и его влияние на становление новой парадигмы.
3. Перечислите наиболее важные черты новой парадигмы. Объясните, что характерно, по мнению автора, для современных процессов общественного развития?

Источник:

1. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
2. Горшкова Л.А., Горбунова М.В. Основы управления организацией. Практикум: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 240 с.