

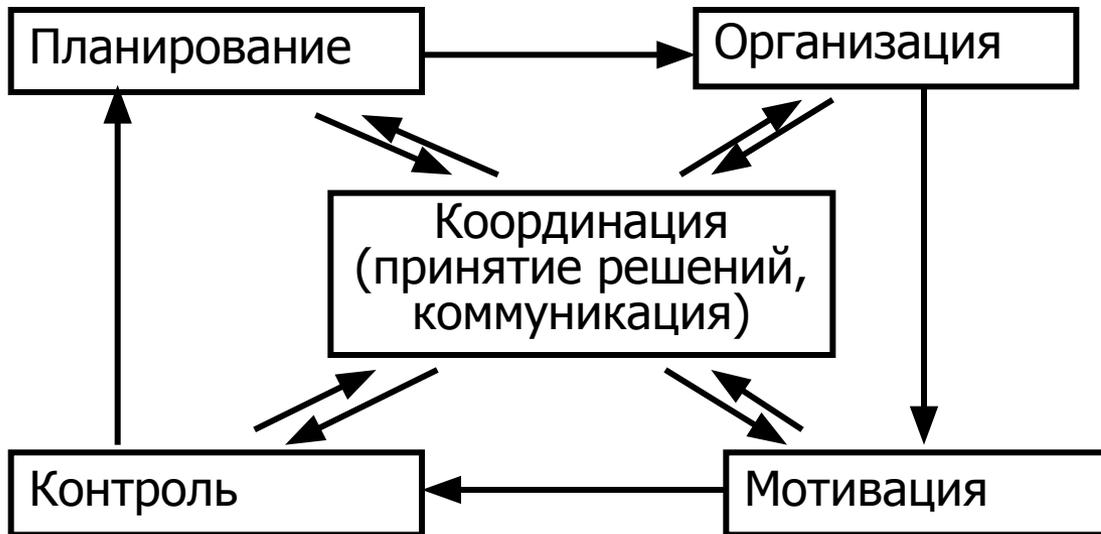
ТЕМА 6
СОВРЕМЕННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ



Старая парадигма управления	Новая парадигма управления
1. Предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности его стабильны	1. Предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда – главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, важность быстроты и адекватность реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации
4. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и его производительность труда	4. Главный источник прибавочной стоимости люди, обладающие знаниями и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	5. Система управления ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль управления



1. Рассматривают управление как процесс являющийся суммой взаимосвязанных функций.
2. Постоянные управленческие процессы: планирование, мотивация, руководство, контроль, управление персоналом, координация, коммуникация, оценка внешней и внутренней среды, принятие решений, представительство и ведение переговоров, заключение сделок.



**«Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»
А. Файоль.**

Причины:

Взаимозависимость элементов организации
Воздействие окружающей среды на организацию
Влияние организации на окружающую среду

Системный подход к управлению

Интегрирует вклад всех школ управления

Рассматривает организацию как открытую систему

Сущность – это не набор руководств, принципов для менеджеров, **это способ мышления по отношению к организации и управлению.**

Входы

Информация
Капитал
Трудовые ресурсы

Преобразование

Обработка и преобразование входов (зависит от эффективности управления)

Выходы

Продукция (услуги)
Прибыль
Социальная ответственность
Доля рынка

Внутренние и внешние переменные

Ситуационные различия (переменные) между организациями и внутри самой организации

Ситуационный подход – согласование приемов и концепций с конкретной ситуацией для эффективного достижения целей организации

Сущность – способ мышления об организационных проблемах и их решениях

Модель ситуационного подхода:

1. Знание эффективных средств профессионального управления

2. Учет сравнительных характеристик результатов применения различных управленческих концепций и методик

3. Умение правильно интерпретировать ситуацию. Ранжирование фактов. Определение эффекта от изменения той или иной переменной.

4. Выбор метода обеспечивающего эффективное достижение целей организации в конкретной ситуации.

Сравнительные исследования 1980-90-х годов

6

- Теория «Z» У. Оучи
- Концепция «7С» Т. Питерса и Р. Уотермена
- Концепция Всеобщего управления качеством (TQM)
- Реинжиниринг бизнес-процессов

Теория Z

Культурные переменные	Компания типа X	Компания типа Y	Компания типа Z
Найм	Кратковременный	Пожизненный	Долговременный
Оценка	Количественная	Качественная	Качественная
Карьера	Узкоспециализированная	Широкоспециализированная	Умеренноспециализированная
Контроль	Ясный и формальный	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный
Решения	Индивидуальное	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное
Ответственность	Индивидуальная	Групповая	Индивидуальная
Интерес к человеку	Узкий	Широкий	Широкий

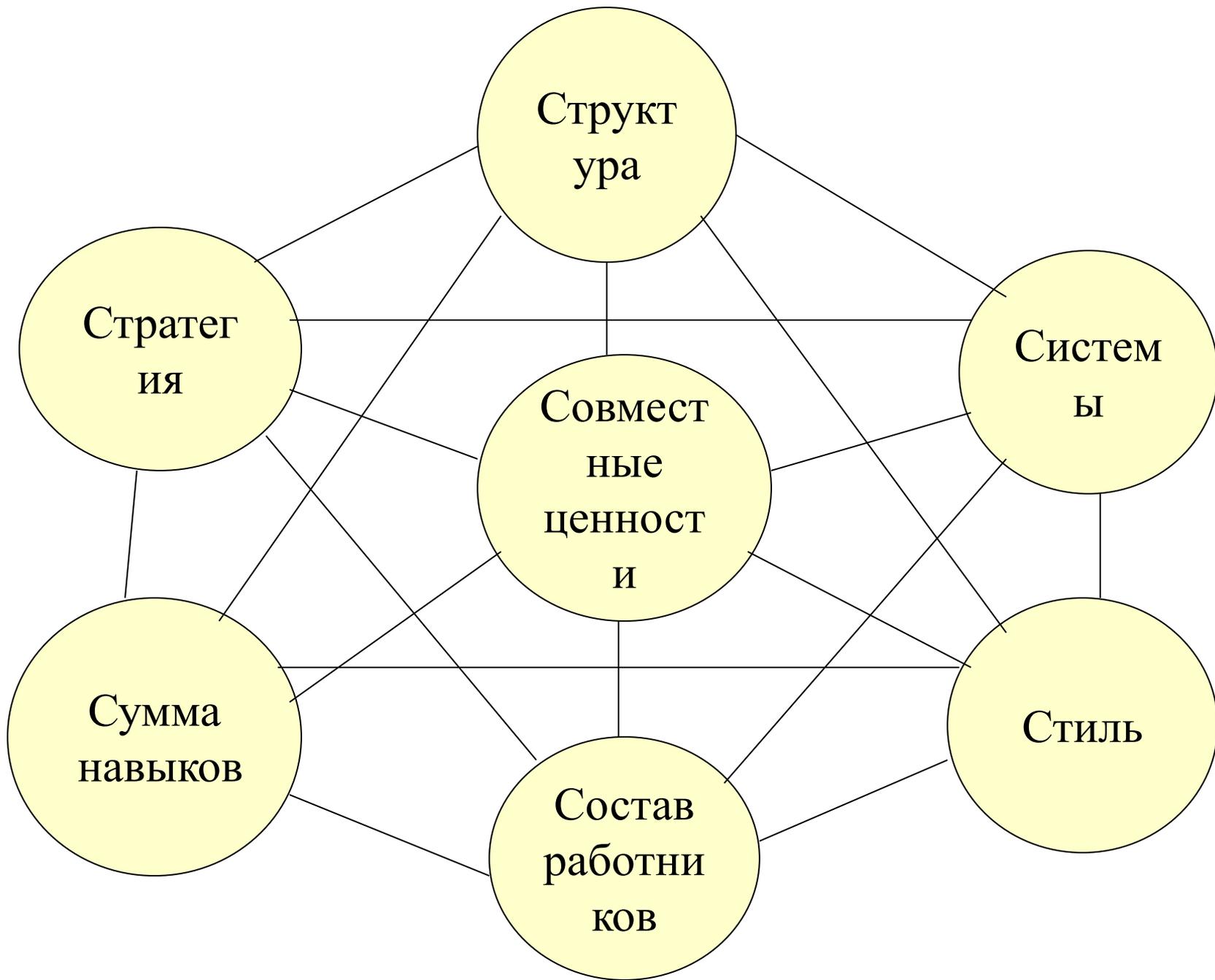
Концепция «7-S»

- Т. Питерс, Р. Уотермен «В поисках эффективного управления»

Ключевыми составляющими являются следующие:

- • стратегия (strategy) – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- • структура (structure) – внутренняя композиция организации, отражающая членение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- • системы (systems) – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- • штат (stuff) – ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. П.;
- • стиль (style) – способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;
- • квалификация (skill) – отличительные возможности ключевых людей в организации (мастерство);
- • разделяем ценности (separate values) – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут



Принципы управления совершенными компаниями

- Ориентация на действия
- Лицом к потребителю
- Самостоятельность и предприимчивость
- Производительность – от человека
- Связь с жизнью, ценностное руководство
- Верность своему делу
- Простота формы, скромный штат управления
- Свобода и жесткость одновременно

Концепция TQM

- Эдвардс Деминг
- Джозеф Джуран
- Филипп Кросби
- Арманд Файгенбаум

Принципы TQM

- Вовлечение работников
- Фокусирование внимания на покупателях
- Контрольные сравнения
- Постоянные усовершенствования

ЗВЕЗДА КАЧЕСТВА



Документированная
организационная система
менеджмента качества
(функции и процессы)

Реинжиниринг бизнес-процессов

- М. Хаммер, Дж. Чампи
- «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе» 1993 г.

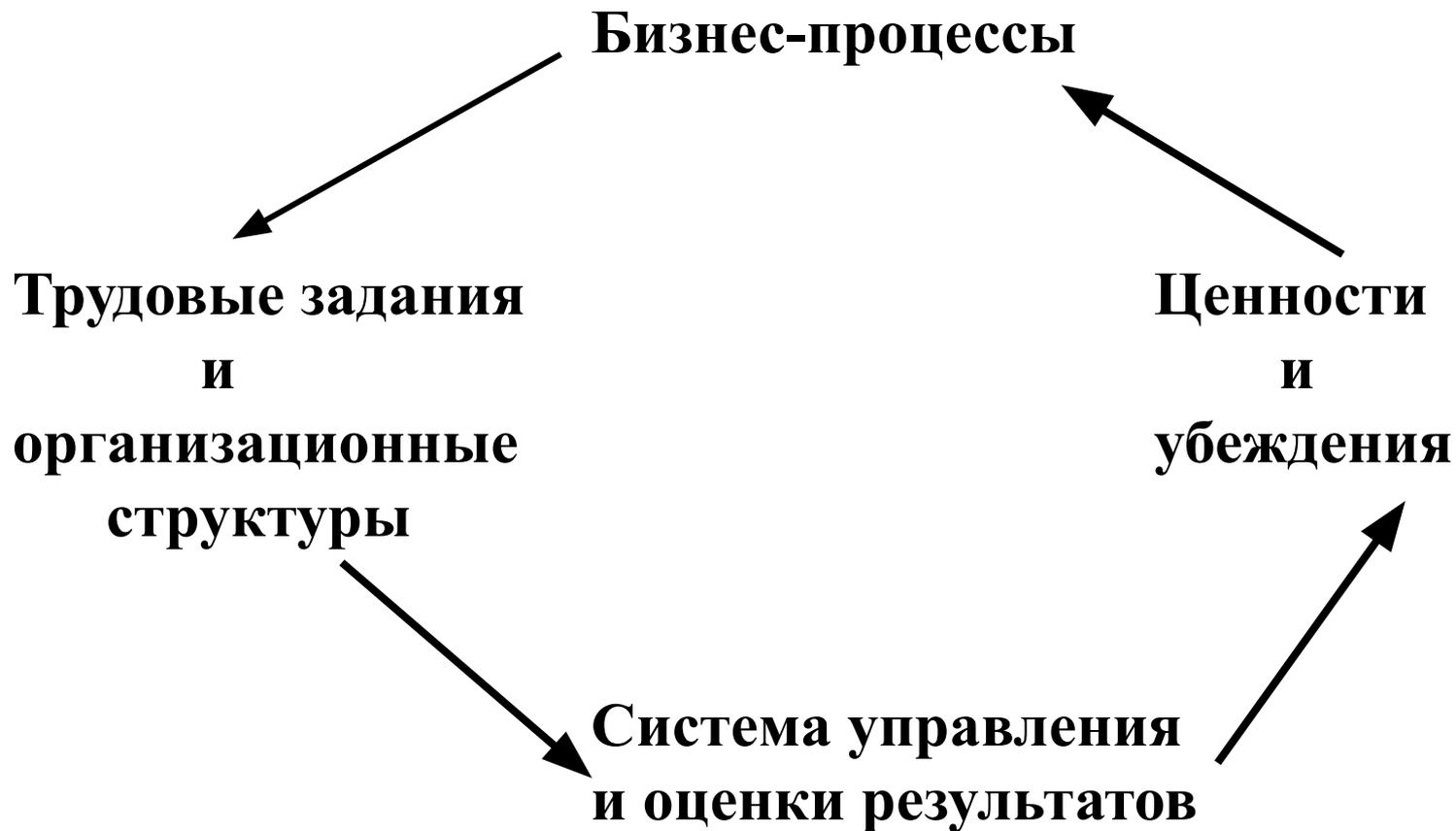
РЕИНЖИНИРИНГ

это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность

Бизнес-процесс

это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя

Алмазная модель



Европейская модель менеджмента

(по Кейту Терли (Вел.), Хансу Вирдениусу (Швец.))

1. Потребность в научном, рациональном обосновании принимаемых решений.
2. Потребность менеджеров в разработке специфических прагматических стратегий, адекватных определенным ситуациям, а не следование универсальным теориям; деидеологизация процесса принятия решений.
3. Потребность в эмоциональном участии при выполнении работы по собственной инициативе.
4. Потребность в использовании управленческого и технического опыта. Вынесении на этой основе оценок результатов деятельности. Социальный капитал включает в себя стереотипы поведения. Умения и знания.
5. Потребность в принятии «плюралистической» точки зрения, демократический процесс принятия решений.
6. Необходимость творческого, совместного с коллегами и с их помощью обучения; саморазвитие как неотъемлемый процесс рабочей жизни организации. Обучение сотрудников всех возрастов и менеджеров всех уровней через всю жизнь.

Факторы экономического роста:

Низкие военные расходы;

Низкие темпы роста реальных доходов по сравнению с темпами накопления;

Активное вмешательство государства в экономическую жизнь;

Протекционизм, национальные особенности и традиции

Характерные черты японского менеджмента

Сущность – управление людьми, группами. Ориентация на «социального человека»

Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения

Учет социальных, культурных, исторических и национальных особенностей. Искусство управления

Групповая организация управления. Отсутствуют жесткие структуры управления, персональная ответственность, индивидуальный учет производительности

Система пожизненного найма. Система оплаты, стимулирования, мотивации

Оперативное управление – центральное место – управление качеством, система «канбан», принятие решений «рингисэй», сосредоточено в цехе. Рабочий выполняет стандартные и нестандартные операции. Применение универсального, легко переналаживаемого оборудования; повышение уровня автоматизации при рационализации работы производственных подразделений; механизм управления «снизу».

Исторические предпосылки:

- наличие рынка;
- индустриальный способ производства;
- корпорация – основная форма предпринимательства

Слагаемые успеха:

- Свобода конкуренции;
- частная собственность;
- рыночное ценообразование;
- информированность потребителя;
- развитие общей культуры основанной на индивидуализме;
- минимум государственного вмешательства в экономику

Американский менеджмент

Государственное регулирование на макроуровне

Стратегическое планирование – отдел стратегического развития; стратегические хозяйственные центры (СХЦ)

Адаптивность, гибкость – сокращение времени выполнения заказа и его поставки

Инновационная политика – постоянное внедрение новых изделий. При повышении качественных и потребительских характеристик «технологический дарвинизм»

Комплексная автоматизация производственных процессов

Совершенствование организационных структур

Совершенствование форм и методов управления

Развитие кадрового потенциала

Сравнительный анализ американской и японской модели менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
Управленческие решения принимаются в коллективе на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
Ответственность коллективная	Ответственность индивидуальная
Неформальная организация контроля	Строго формализованная структура управления
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы сотрудников и замедленный служебный рост	Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главные качества руководителя – профессионализм и инициатива
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность

американская модель

- малый удельный вес государственной собственности (10-12%);
- минимальная регулирующая роль государства в экономике. Такое вмешательство, как правило, инициируется экономическими кризисами (30-е, 70-е годы) или резким подъемом экономики (60-е годы - борьба с бедностью, рост количества социальных программ).
- всемерное поощрение предпринимательства. Мелкое предпринимательство в 80-е годы обеспечивало в США ежегодно примерно 80 % новых рабочих мест;
- резкая дифференциация на богатых и бедных;
- большое различие на уровне заработной платы, составляющее 110-кратный разрыв между главой фирмы и служащими;
- приемлемый уровень жизни малообеспеченных групп населения.

ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ

- высокий уровень государственного воздействия на основные направления национальной экономики. Сначала государство поддерживало производство танкеров, затем малолитражных автомобилей, а с 70-х годов - производство электроники и компьютеров;
- составление 5-летних планов укрепления и развития сил самообороны, которые разрабатываются с 1957 г;
- широкое распространение пожизненного найма рабочих на фирмах; объединение их общими интересами; привлечение работников к управлению и принятию решений;
- незначительное различие на уровне заработной платы, которое составляет семнадцатикратный разрыв между главой фирмы и служащими;
- социальная направленность модели. Государство ведет борьбу против социального неравенства, следит за соблюдением социальных прав граждан в случае болезни, безработицы, ухода на пенсию. Обязанности по решению социальных задач работающих во многом возлагаются на корпорации и объединения.

Немецкая модель

- сильное государственное воздействие на экономику, которое проявляется преимущественно при решении социальных проблем. В Германии традиционно существуют значительные социальные обязательства государства: бесплатная медицина, образование;
- Германия одна из первых ввела в начале 70-х годов принцип таргетирования (планирования) основных макроэкономических показателей. Здесь же был реализован принцип социального партнерства, подразумевающий участие работников предприятия в его собственности;
- в немецкой модели, так же как и в японской, решающая роль отводится банкам, при этом центральному банку предоставлена полная автономия;
- различие в уровне заработной платы, как и в японской модели, является незначительным и составляет двадцати трехкратный разрыв между главой фирмы и служащими.

Шведская модель

- Швеция отличается высоким уровнем жизни и обеспечения гражданских прав.
- Государство активно участвует в обеспечении экономической стабильности и в перераспределении доходов.
- Для шведской модели характерным является низкий уровень безработицы, которая с 1945 г. до начала 70-х годов составляла всего 2 %.
- В Швеции весьма высокий уровень государственного сектора. В 1988 году, например, общая сумма государственных расходов составила 62 % от общего объема валового национального продукта. Более половины этих расходов составили дотации домашним хозяйствам и предприятиям.
- Государство достаточно часто вмешивается в процесс ценообразования, устанавливая фиксированные цены.

Французская модель

- Во французской модели высокой является регулирующая роль государства.
- Во Франции с 1947 г. составляются пятилетние планы - индикативное планирование.
- Для французской модели характерны значительные масштабы прямой предпринимательской деятельности государства, широкое вмешательство государства в процесс накопления капитала.
- До 25% занятого населения имеют статус государственных служащих.

Южно-корейская модель

- планирование экономического развития. Этим занимается государственный плановый орган - Совет экономического планирования. Он с 1962 г. разрабатывает пятилетние планы, имеет право одобрять крупные инвестиционные проекты, принимать решения о выделении бюджетных средств на их финансирование. До 70-х годов планирование носило директивный характер. Переход к индикативному планированию осуществлялся по мере развития частного бизнеса. Крупные инвестиционные проекты иногда принимались вопреки рекомендациям МВФ и мирового банка.
- в Южной Корее длительное время действовала государственная монополия в кредитно-финансовой сфере. Частные банковско-кредитные институты появились лишь в первой половине 80-х годов;
- регулирование внешнеэкономической сферы было направлено на стимулирование экспорта и ограничение импорта и тем самым поддерживалось развитие собственного производства.

Китайская модель

- сочетание интересов трех сторон - государства, предприятия и отдельного работника, это предполагает плановое управление на макроуровне, рыночное регулирование - на микроуровне и функционирование различного рода рынков, регулируемых государством.
- отделение права собственности от права хозяйствования. Это предполагает использование таких форм хозяйствования, как сдача в подряд предприятий коллективам и отдельным лицам, выпуск акций предприятий в свободную продажу.
- возникновение нового хозяйственного механизма, основанного на использовании различных форм собственности и методов хозяйствования. При этом ведущая роль по-прежнему сохраняется за общественными формами собственности. Об этом свидетельствуют следующие данные: на долю государственного сектора приходится 56 % выпуска продукции промышленности, на долю коллективных предприятий - 36 % и на долю частных - 5 %.