

**Тема: СОВРЕМЕННЫЕ  
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

# **СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**1. МЕНЕДЖМЕНТ: МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

**1.1 Методология и организация менеджмента**

**1.2 Позиция управления внутри организации**

**1.3 Современные концепции и подходы к менеджменту**

**2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

**2.1 Развитие управления в России**

**2.2 Современные тенденции развития менеджмента в  
России**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

# ВВЕДЕНИЕ

*Современный менеджмент – это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Овладение искусством менеджмента является одним из главных рычагов повышения результатов хозяйственной деятельности. Менеджмент – наш путь в будущее. Это подтверждает весь огромный накопленный опыт.*

# 1.МЕНЕДЖМЕНТ: МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ

## 1.1Методология и организация менеджмента

### В широком смысле понятие «менеджмент»

(от англ. manage – управлять, заведовать, руководить) трактуется как руководство или управление социально-экономическими системами, также обозначается само руководство и руководителей различного уровня в организации.

это наука об организации деятельности социально-экономических систем по достижению заданных целей в условиях ограниченности ресурсов.

Менеджмент представляет собой также профессиональную деятельность, предполагающую определённые знания и опыт управления людьми.



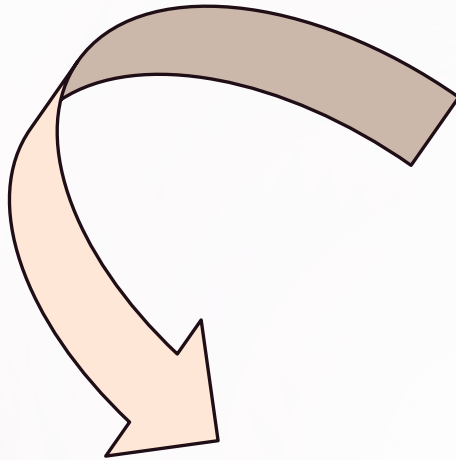
**ПОД МЕНЕДЖМЕНТОМ ПОДРАЗУМЕВАЮТ РАЗНЫЕ  
ЯВЛЕНИЯ**

- социально-экономический институт, влияющий на развитие общества;
- группу лиц, занятых управлением организацией;
- профессию;
- научную дисциплину, изучающую аспекты управления людьми

**Как научное знание менеджмент возник на рубеже  
19-20 вв. и прошёл ряд этапов:**

- ❖ научное управление (1885-1920) – тейлоризм: Фредерик Тейлор, Генри Гантт, Лилиан Гилберт, Генри Форд;
- ❖ административная школа (1900-1950) – Харрингтон Эмерсон, Анри Файоль, Макс Вебер;
- ❖ школа человеческих отношений (1930—1950) – Мери Паркет Фоллет, Элтон Мэйо; и школа поведенческих наук – Абрахам Маслоу, Ренсис Лайкерт, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг;

- ❖ **школы концептуальных подходов (1950...) – комплексный, системный, процессный, ситуационный, социологический, психологический;**
- ❖ **современный этап развития (2000...) – модели от лидерства до стратегического менеджмента.**



**Исключительно важно с самого начала понимать, что менеджмента вообще нет, что не существует такого самостоятельного явления, как менеджмент. В реальной жизни существуют различные организации.**

**Эти организации обладают различными свойствами. Одно из таких свойств – сохранение цельности организации и установление взаимодействия организации с внешней средой, и считается менеджментом.**

**Поэтому менеджмент – это деятельность. Но эта деятельность обязательно включена в качестве составляющей в деятельность организации в целом.**



**Основными составляющими любой организации являются:**

- ✓ Люди
- ✓ Задачи
- ✓ управление

**Организация – это живой организм. Она рождается, развивается и, если этого требуют обстоятельства, умирает. Особенность современного этапа состоит в том, что темп изменений происходящих во внешней среде, существенно возрос.**

## 1.2 позиция управления внутри организации



Позиции управления внутри организации в основном определяются тем предназначением и той ролью, которые призвана реализовывать данная организация. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для решения стоящих перед организацией задач.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.



При традиционном подходе исходным в построении структуры является ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ.

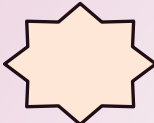


## **Проектирование работы зависит от многих факторов:**




- **какая квалификация требуется для выполнения работы,**
- **какую часть продукта изготавливает отдельный работник,**
- **в какой мере содержание работы воздействует на работника, требуется ли наличие обратной связи от конечного результата, должна ли работа предполагать развитие и обучение работника и т.п.**

**От проектирования работы зависит очень многое во внутренней жизни организации.**



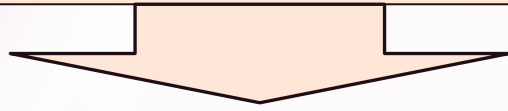
**Следующим шагом в формировании структуры организации является выделение структурных подразделений**



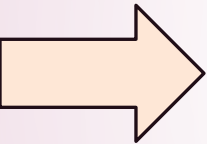
**Менеджмент должен определить организационные размеры структурных подразделений, их права и обязанности, систему взаимодействия и информационной связи с другими подразделениями. Он должен поставить задачи перед подразделениями и наделять их необходимыми ресурсами.**

**Проблема любой структуры состоит в том, она создаёт барьеры между частями. Поэтому одной из важнейших задач менеджмента при построении структуры организации является поиск путей превращения барьеров в прозрачные границы.**

**Внутриорганизационные процессы, формируемые и направляемые менеджментом, включают в себя три основных подпроцесса:**



- координация,
- принятие решения,
- коммуникации.



### **координация**

- Непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложений;**
- Опосредованная координация действий, в частности, путём создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации, постановка задач и т.п.**



## **КОММУНИКАЦИИ**

**Существующие в организации способы и формы коммуникации оказывают большое влияние на культуру организации. Важной характеристикой коммуникаций является наличие ограничений на коммуникации.**



## **Технология**

**включает в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента. Управление должно решать вопросы внедрения технологий и осуществления их наиболее эффективного использования.**



## Кадры

**Кадры являются основой любой организации. Без людей нет организации. Организация живёт и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают её продукт, они формируют культуру организации, её внутренний климат, от них зависит то, чем является организация, какое место она занимает в обществе.**




## Организационная культура

**Оказывает сильное влияние, как на её внутреннюю жизнь, так и на её положение во внешней среде. Организационная культура складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации и т.п.**

**Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов.**

 **Данными функциональными группами процессов являются следующие:**

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учёта и анализ хозяйственной деятельности).

 *Управление производством предполагает, что соответствующие службы менеджмента осуществляют управление процессом получения и переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде:*

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;

- **управление запасами на складах, включающие в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;**
- **контроль качества.**

**Ключевыми точками внимания менеджмента при управлении производством являются издержки и качество.**

*Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:*

- **подбор и расстановка кадров;**
- **обучение и развитие кадров;**
- **компенсация за выполненную работу;**
- **создание условий на рабочем месте;**
- **поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.**

**Управление ЭККАУТИНГОМ предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с её возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления её деятельности.**



**Развитие управления организацией является частью общего поступательного движения общества. Развитие управления – это не разовые преобразования управления с целью достижения «наилучшего» (а потом и извечного) состояния управления, а непрекращающийся во времени процесс**



### **1.3 Современные концепции и подходы к менеджменту**


#### **Системный подход**

**любая организация есть система, каждый из элементов которой, хотя и имеет свои ограниченные цели, но при этом теснейшим образом связан с другими элементами.**

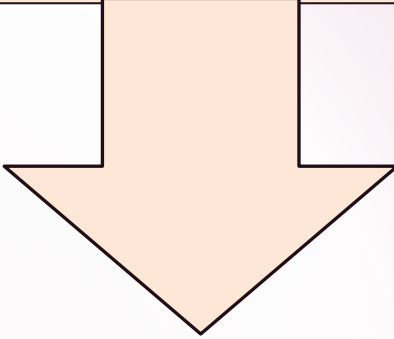
**В соответствии с этим управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга, на что делал акцент процессный подход, а все без исключения оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие.**

**Изменения в одном из них неизбежно обуславливают изменения в остальных, а в конечном результате во всей организации.**

**Американский исследователь Честер Бернارد (1887—1961), занимавший в течение двух десятилетий пост президента «Нью-Йорк Белл телефон компании»**



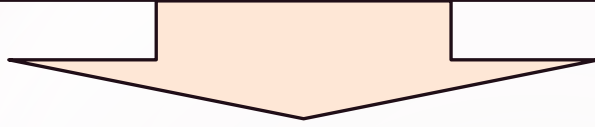
**представитель системного подхода,  
впервые рассмотревший  
предприятие как социальную  
систему**



**Свои идеи он изложил в книгах  
«Функции администратора» (1938),  
«Организация и управление» (1948) и др.,  
где на основе системного подхода  
анализировалась деятельность  
организации и управляющих.**

**Организации Бернارد определяет как системы сознательно  
координируемой деятельности двух или нескольких лиц и  
характеризует их, за исключением государства и церкви, как  
частные.**

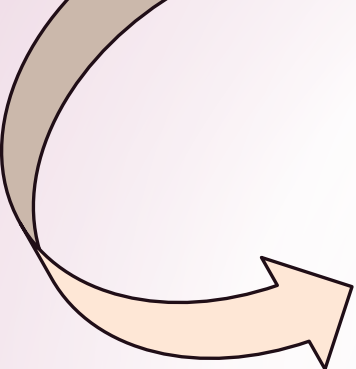
**По мысли Бернарда, организации могут быть формальными и неформальными. Каждая формальная организация включает в себя:**




- а) систему функционирования;**
- б) систему эффективных стимулов, побуждающих людей к вкладу в групповые действия;**
- в) систему власти (авторитета), которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администрации;**
- г) систему логического принятия решений. Она иерархична (главный признак), объединяет индивидов, имеющих осознанную совместную цель готовых сотрудничать друг с другом, вносить вклад в общее дело, подчиняться единой власти.**

**Руководитель формальной организации должен обеспечивать деятельность важнейших ее звеньев, поддерживать внутренние коммуникации, формулировать цели, находить оптимальное равновесие между противоборствующими силами и событиями, принимать на себя всю ответственность за действия подчиненных.**

**Цель неформальной организации, по мнению Бернарда, состоит в**

- 
- распространении неофициальной информации;
  - поддержании устойчивости формальной организации;
  - обеспечении личной безопасности работников, самоуважения, независимости от формальной организации.


**Таким образом, формальная и неформальная организации воздействуют друг на друга, и неформальная делает формальную более жизнеспособной.**



**Бернард выделил четыре типа общих стимулов:**

- привлекательность работ; условия труда;
- возможность ощутить личное участие;
- возможность общения с другими и получения поддержки.

Другим представителем системного подхода можно считать крупного современного теоретика в области управления ЛИТЕРА ДРУКЕРА (род. в 1909 г.). Друкер в определенной степени продолжил линию А.Файоля по созданию целостной концепции управления и определению роли профессионального менеджера в организации.

 *Друкер определяет менеджмент как искусство управления бизнесом и акцентирует внимание на творческой созидательной стороне деятельности менеджера, как движущей силы всего предприятия. По его мнению, менеджер решает две задачи:*

- первая состоит в том, что он создает из имеющихся ресурсов подлинное целое, производственное единство, и в этом отношении он подобен дирижеру оркестра;
- но дирижер имеет перед собой партитуру, написанную композитором, менеджер же одновременно является и композитором и дирижером.

## К общим функциям менеджеров на предприятии

### Друкер отнес:



- организацию и распределение работы, создание необходимой оргструктуры;
- определение целей и средств их достижения, постановку конкретных задач перед людьми;
- создание коллектива из лиц, ответственных за различную работу, достижение необходимой согласованности их деятельности, обеспечение побудительных мотивов работы, использование для этого всех имеющихся средств;
- анализ деятельности организации, нормирование, оценка всех работников;
- обеспечение подбора и найма персонала.

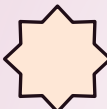
Столь высокая оценка роли менеджера не помешала Друкеру выдвинуть идею самоуправления трудового коллектива, в соответствии с которой рабочие и служащие должны избирать специальный орган, занимающийся решением социальных проблем, что, по его мнению повышает их ответственность за дела фирмы.

**Американский исследователь Д. ФОРРЕСТЕР разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия. В этой модели присутствует шесть основных параметров и шесть взаимосвязанных потоков сырья, заказов, денежных средств, оборудования, рабочей силы, информации.**



**Сложность управления этой системой, по мнению Форрестера, состоит в том, что под влиянием психологических факторов будущий результат может оказаться прямо противоположным первоначальным наметкам. Это толкает менеджеров на достижение хороших результатов в ближайшем будущем, поскольку постановка краткосрочных целей легче из-за его обозримости. Но управление сложными системами, исходя лишь из краткосрочных целей, неизбежно ведет к тому, что их деятельность в перспективе все более будет ухудшаться.**

**В 1980-е гг. одной из наиболее популярных теорий в рамках системного подхода стала концепция «7-S», разработанная Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсом и Р. Уотерменом.**

 **«7-S» — это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы «S»:**

- «стратегия»,**
- «структура»,**
- «система управления»,**
- «персонал»,**
- «квалификация сотрудников»,**
- «организационные ценности».**

**Изменения в одной переменной через систему связей оказывают влияние на состояние остальных, поэтому поддержание баланса и гармонии между ними составляет главную задачу современного менеджмента.**



**Ситуационный подход составил одну из основ активно разрабатываемой в настоящее время концепции стратегического управления, одним из основоположников которой является крупный американский специалист в области менеджмента ИГОРЬ АНСОФФ.**

**Суть ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях, поэтому задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа формирующих эти ситуации факторов подобрать подходящие приемы и методы решения возникающих проблем с учетом их достоинств, недостатков, последствий и реальных возможностей применения, чтобы достичь или наименьших отрицательных результатов, или наибольшего положительного эффекта.**

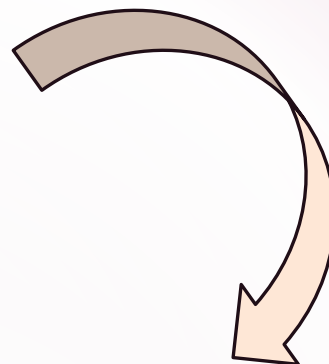
## **2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

### **2.1 Развитие управления в России**

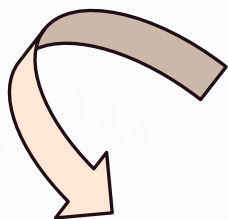
**Активизация развития взглядов на управление в России отмечается с 16 в., когда шел бурный процесс ликвидации феодальной раздробленности и объединения рынков в единый национальный рынок. Развитие управления происходило «сверху вниз»**

**Идеи совершенствования государственного управления высказывали в своих трудах в 18 в. И.Т. Посошков, А.П. Волинский, М.В. Ломоносов и др. Их идеи отражали специфику развития России и подчеркивали решающую роль государства в руководстве хозяйственными процессами.**

**В 18 в Екатерина 2 в целях совершенствования управления Россия была разделена на 50 губерний во главе с губернаторами, создано «Учреждение для управления губерний Российской империи», а каждая губерния делилась на 10–12 уездов.**

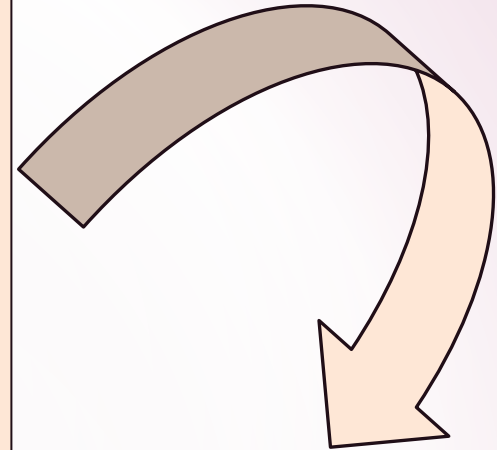


**При Александре I для упорядочения звеньев управленческого аппарата были учреждены министерства.**



**В 1909 г. П. А. Столыпиным был выдвинут проект реформ в области земского самоуправления, предполагавший возможность использовать различные системы выборов, ликвидировать сословную иерархию в государственном управлении в уездах, создать русские земства в Западном крае и др.**


**В развитие науки и практики управления в советский период вложили свой вклад А.К. Гастев, А.И. Берг, В. М. Глушков, В.С. Немчинов и другие. Методы управления на предприятии предусматривали использование основных принципов менеджмента, разработанных за рубежом, но в условиях преобладания государственной собственности в России объективно требовалась единая система управления от рабочего места до народного хозяйства страны.**



**Этапом на пути освоения методов научного менеджмента в России стал выход в свет в 1913-1917 гг. двухтомника А. А. Богданова «Всеобщая организационная наука (тектология)»**

**1919-1924 гг. можно назвать этапом расцвета научной организации труда (НОТ).**

**Научная организация труда — организация труда, основывающаяся на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в трудовую деятельность, позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда, обеспечивающая наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда, способствующая сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в жизненную необходимость.**




**НОТ призвана решать три основные взаимосвязанные группы задач:**

- **экономические** — для обеспечения наиболее рационального использования трудовых и материальных ресурсов и тем самым ускорения темпов роста производительности труда и повышения эффективности производства;
- **психофизиологические** — для обеспечения наиболее благоприятных условий в процессе труда с целью сохранения здоровья и устойчивой работоспособности человека — главной производительной силы общества, обеспечения содержательности и привлекательности труда, повышения культуры и эстетики труда;
- **социальные** — для воспитания позитивного отношения к труду, создания условий для всестороннего развития личности работников, превращения труда в первую жизненную необходимость.

**Однако к концу 20-х годов, после свертывания НЭПа, научная организация труда стала ненужной, на смену ей пришла административно-хозяйственная система: постепенно ликвидируются лаборатории и институты, довершает эту картину разгром всех научных школ. Идеологи НОТ (Гастев, Витке, Бурдянский и др.) были репрессированы.**

**В период существования СССР были разработаны и применялись на практике законы управления при социализме.**



**Было провозглашено, что ведущую роль в системе экономических законов социализма играет основной экономический закон, выражающий господствующий тип собственности на средства производства**

**После смерти И. В. Сталина осуществлялись реформы Н. С. Хрущева (переход к территориальному принципу управления народным хозяйством, меры по подъему сельского хозяйства, по улучшению жизни населения), основанные на администрировании и эксплуатации трудового энтузиазма народа.**

**Экономическая реформа А. Н. Косыгина (1965) была направлена на совершенствование хозяйственного механизма, использование методов экономического стимулирования производства, возвращение отраслевого принципа организации управления народным хозяйством, развитие самостоятельности предприятий (в достаточно узких рамках) и хозяйственного расчета, создание производственных объединений.**

**В 1986 г. М.С. Горбачев начал проводить новую общественную реформу, названную перестройкой. В течение первых лет перестройки продолжалась затратная система управления экономикой, что приводило к диспропорции между промышленностью, сельским хозяйством и другими сферами общественного производства, росту дефицита государственного бюджета, росту выпуска в обращение денег, разбалансированию потребительского рынка. Все это дискредитировало плановую систему экономики и способствовало ее развалу.**

**В 1991 г. Б.Н. Ельцин предложил принять меры по разгосударствлению собственности, формированию рыночной среды и образованию новых форм управления на всех уровнях.**

- С января 1992 г. правительство перешло от плана к рыночному регулированию на основе либерализации цен.**
- С 1992 г. в России был взят курс на замену коллективных хозяйств крестьянскими хозяйствами.**
- Правовой основой для свободы предпринимательства явилась Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г., закрепившая многообразие форм собственности, государственную поддержку конкуренции и охрану права частной собственности.**

**Принципиально новым подходом к управлению явилось введение местного самоуправления, организационно обособленного от органов государства. Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации.**



## **2.2 Современные тенденции развития менеджмента в России**

**В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития современного менеджмента:**

- бурное развитие получает культура организации;**
- стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре специальных приложений;**
- методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор;**
- формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента.**

**КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ** - сложный феномен. В нее входят нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, история организации, легенды, образы, символы, метафоры, церемонии, ритуалы, формы наград и поощрений, размещение, здание, окружение.



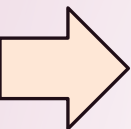
**Методы формирования позитивной культуры организации, как правило, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это, имеются многочисленные примеры мощного и целенаправленного изменения культуры организаций многих организаций. Современный период развития практики и теории менеджмента все чаще называют "культурной революцией" в менеджменте.**

## Развитие концептуальных моделей в 1950-2010 г.г.

<b>Годы</b>	<b>Наименование концепций</b>	<b>Авторы</b>
<b>1950-е</b>	<b>Лидерство, основанное на действии</b>	<b>Джон Эдер</b>
	<b>Теории «XY» и «Z»</b>	<b>Дуглас Макгрегор и Уильям Оучи</b>
<b>1960-е</b>	<b>Аутсорсинг</b>	<b>Росс Перо</b>
	<b>Управленческая решётка</b>	<b>Роберт Р. Блей и Джейн Моутон</b>
	<b>Модель «4P»</b>	<b>Филипп Котлер</b>
	<b>Управленческие команды</b>	<b>Мереди́т Белбин</b>
<b>1970-е</b>	<b>Адхократия</b>	<b>Элвин Тоффлер</b>
	<b>Сценарное планирование</b>	<b>Герман Кан и Кеесван дер Хейден</b>
	<b>Ментальные карты</b>	<b>Тони Бузан</b>

1980-е	Пять сил конкуренции	Майкл Портер
	Генерические стратегии	Майкл Портер
	Модель «7S»	Том Питерс и Роберт Уоттерман
	TQM	У. Эдвардс Деминг
	Тощее производство	Таичи Оно
	Кайдзен	Масааки Имаи
	Точно-в-срок	Таичи Оно
	Транснациональные корпорации	Чарлз Хенди
	Бенчмаркинг	Xerox Corporation
	Интеллектуальный капитал	Томас Э. Стюарт
1990-е	Ключевые компетенции	Гарри Хамел и Коимбатор Кришнарао Прахалад
	Даунсайдинг	Стивен Роуч
	Реинжиниринг бизнес-процессор	Джеймс Чампи и Майкл Хаммер
	Интеллектуальный капитал	Томас Э. Стюарт
	Виртуальная организация	Джозэл Курцман
	Стратегическая точка перелома	Энди Гроув
	Эмоциональный интеллект	Даниэл Гоулман
	Идейные инновации	Джозэл Курцман
	Самообучающиеся организации	Питер Сенге
	Сбалансированная система показателей	Дейвид Нортон и Роберт Каплан

2000-е	Брендинг	American Marketing Association
	Стратегическое развитие организации	Школы стратегий




## **Лидерство.**


**Менеджменту пришёл конец, - писал около 60 лет назад Джон Эдер, британский военный эксперт. Лидерство (англ. Leader) - управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.**



**Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.**

**В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:**

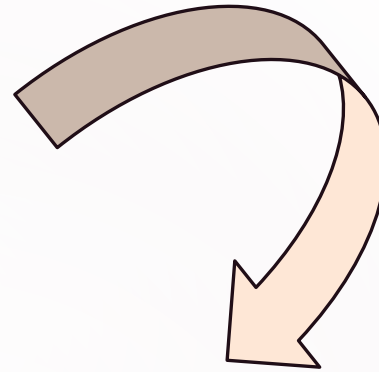
- 
- видение ситуации в целом;**
  - способность к коммуникациям;**
  - доверие сотрудников;**
  - гибкость при принятии решений.**



**Лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей.**

**Любое предприятие, учреждение может рассматриваться в двух планах: как формальная и неформальная организация.**

**Отношения первого типа — должностные, функциональные; отношения второго типа — психологические, эмоциональные. Так вот, руководство, менеджмент — феномен, имеющий место в системе формальных отношений,**



**лидерство — феномен, порожденный системой неформальных отношений.**

**Причем роль менеджера заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет**

**Отличие понятие лидера от менеджера достаточно велико. Менеджер, как правило, всегда лидер. Лидер же не обязан быть менеджером. Лидерство встречается как в формальных отношениях, так и не в формальных, чего нельзя сказать о менеджменте.**

## Теории «X», «Y» и «Z».

теориями «X» и «Y» прославился Дуглас Макгрегор (1906-1964). Первая из них представляет собой традиционную идею «кнута и пряника», основывающуюся на предпосылке «посредственности масс».

 Теорию «X», по мнению Макгрегора, можно свести к следующему:

- среднему человеку присуще отвращение к работе и стремление по возможности отлынивать от неё;
- чтобы заставить людей прикладывать адекватные усилия в интересах организации, их необходимо принуждать, контролировать, направлять и угрожать им наказанием;
- как правило, люди предпочитают получать приказы, избегать ответственности, они нечестолюбивы и прежде всего, хотят безопасности.



**Другую крайность Макгрегор назвал теорией «Y», базирующуюся на предпосылке, согласно которой люди хотят трудиться, и им нужна работа. В этом случае организация должна возвращать в сотрудниках преданность её целям, высвобождать их энергию и направлять её на решение организационных задач. Суть теории «Y» заключается в следующем:**

 **Суть теории «Y» заключается в следующем:**

- затраты физических и интеллектуальных усилий в работе не менее естественны, чем отдых и развлечения; среднему человеку нравится работать;**
- контроль извне и угроза наказания не являются единственным средством поощрения усилий в интересах компании;**
- преданность общим целям непосредственно связана с наградой за усилия, затраченные на их достижение, причём особенно ценно моральное удовлетворение: оно может стать прямым результатом усилий, направленных на решение организационных задач;**
- в соответствующих условиях средний человек не только принимает возлагаемую на него ответственность, но и стремится к этому;**
- людям свойственна высокая степень воображения, смекалки и творческой активности при решении организационных проблем.**

**Самое распространённое возражение против теории «Х» и «У» состоит в том, что они взаимоисключающие. В ответ на это Макгрегор разработал основы теории «Z», в которой синтезировались организационные и личностные императивы.**

**Концепция теории «Z» была впоследствии развита Уильямом Оучи. Он проанализировал рабочие методы японцев, найдя таким образом плодородную почву для многих идей, включённых Макгрегором в теорию «Z»:**

- пожизненный наём;
- забота о сотрудниках, в том числе и об их общественной жизни;
- неформальный контроль;
- принятие решений на основе консенсуса;
- неторопливое продвижение;
- Эффективная система передачи информации сверху вниз и наоборот при помощи менеджеров среднего звена;
- Преданность фирме и значение качества.

## Аутсорсинг

Американский предприниматель Росс Перо в 60-е г. 20 в. заложил основы индустрии аутсорсинга, предполагающей, что некоторые задачи, ранее решавшиеся организацией самостоятельно, поручаются тому субъекту рынка, который это делает эффективнее, чем сама организация. В этом случае в организации остаются только ключевые виды деятельности, а несовершенные передаются на сторону.

## «Управленческая решётка»

предложена Робертом Р. Блейком и Джейн Моутон, которые попытались представить взаимодействие людей и организацию руководства в виде цифр и графиков.



# Характеристики стилей


Координаты точек	Наименование стиля управления	Содержание характеристики	Примечание
1; 1	Попустительский	<ul style="list-style-type: none"><li>• Минимальный уровень усилий заботы о деле;</li><li>• Минимальная степень заботы о людях и контактов с ними;</li><li>• Избегает конфликтов любой ценой</li></ul>	Приемлемое место работы: предприятие с высокими технологиями и специализированные производства
1; 9	Либеральный	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вдумчивое и внимательное отношение к нуждам работников;</li><li>• Способствует созданию дружеской атмосферы;</li><li>• Обеспечивает совместную постановку задач и совместное принятие решений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кратковременно эффективен в хорошо организованных и дисциплинированных коллективах;</li><li>• в долгосрочном плане способен вызвать недоверие к себе неуверенность в нём как в менеджере</li></ul>

9; 9	Демократический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая преданность сотрудникам;</li> <li>• Совместные с работниками постановка задач и принятие решений;</li> <li>• Открытость и честность в общении;</li> <li>• Высокая производительность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошо вписывается в коллектив опытных работников с хорошо организованным управлением;</li> <li>• Неэффективно использование в коллективе с работниками низкой квалификации</li> </ul>
9; 1	Авторитарный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создает высокоструктурированную рабочую среду;</li> <li>• Минимальная забота о людях;</li> <li>• Приоритеты производственной сферы намного выше социальной;</li> <li>• Централизованный характер постановки задач и принятия решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приемлемое место работы кратковременно в кризисных ситуациях;</li> <li>• Лишает работников мотивации к труду, разочаровывает и ведет к конфликту</li> </ul>
5; 5	Смешанный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлекает работников и к постановке задач, и к принятию решения;</li> <li>• Способствует открытости;</li> <li>• Стремление выдержать баланс между производственной необходимостью и моральными</li> </ul>	Под давлением внешних воздействий может потерять доверие



## **«4P» маркетинг**

**Флипп Котлер определил суть маркетинга как сочетание приёмов, которые фирма использует для достижения маркетинговых целей на целевом рынке, и выделил её важнейшие компоненты: продукт, цену, каналы распространения и продвижение. Благодаря Котлеру они стали известны как «4P» - маркетинг.**

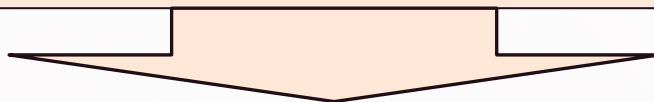


**Работа в командах. Стремление реализовывать закон синергии в коллективной работе побудило в конце 60-х г. 20 в. проведение экспериментов с участием администраторов – добровольцев под руководством Мередит Белбина, которого интересовало, как на эффективность групповой деятельности может повлиять принадлежность членов группы к тому или иному типу личности.**



## **Адхократия.**

Экспертом по проблемам лидерства Уорреном Беннисом в 60-е гг. 20 в. был введён в научный оборот новый термин – «адхократия», который затем был популяризован футурологом Элвтом Тоффлером.



Адхократия – это организованная конструкция, представляющая собой открытое, свободное, гибкое, творческое, спонтанное предприятие, которое является антитезой традиционному большому бизнесу. Она обладает характеристиками горизонтальной, или неиерархической, организации, где в основном действуют команды работников, обладающих знаниями, наделённые полномочиями и самоуправляющиеся.



## **Сценарное планирование.**


Оно исходит из того, что будущее до определённой степени предсказуемо, поэтому сценарий можно рассматривать как тестирование бизнес-стратегий по серии вариантов будущего развития организации.

**Задача состоит в том, чтобы помочь людям прорвать мыслительные заслоны и задуматься о «немыслимом» будущем, которое может застать их врасплох, если к нему не подготовиться.**



## **Ментальные карты.**

**Эта графическая техника была разработана английским учёным Тони Бузановым на основе анализа студенческих конспектов. Метод использует слова, образы, числа, цвета и пространственное мышление для изображения мыслей. Ментальные карты напоминают неструктурированные, ярко раскрашенные поточные диаграммы с картинками. Главные принципы создания такого изображения**



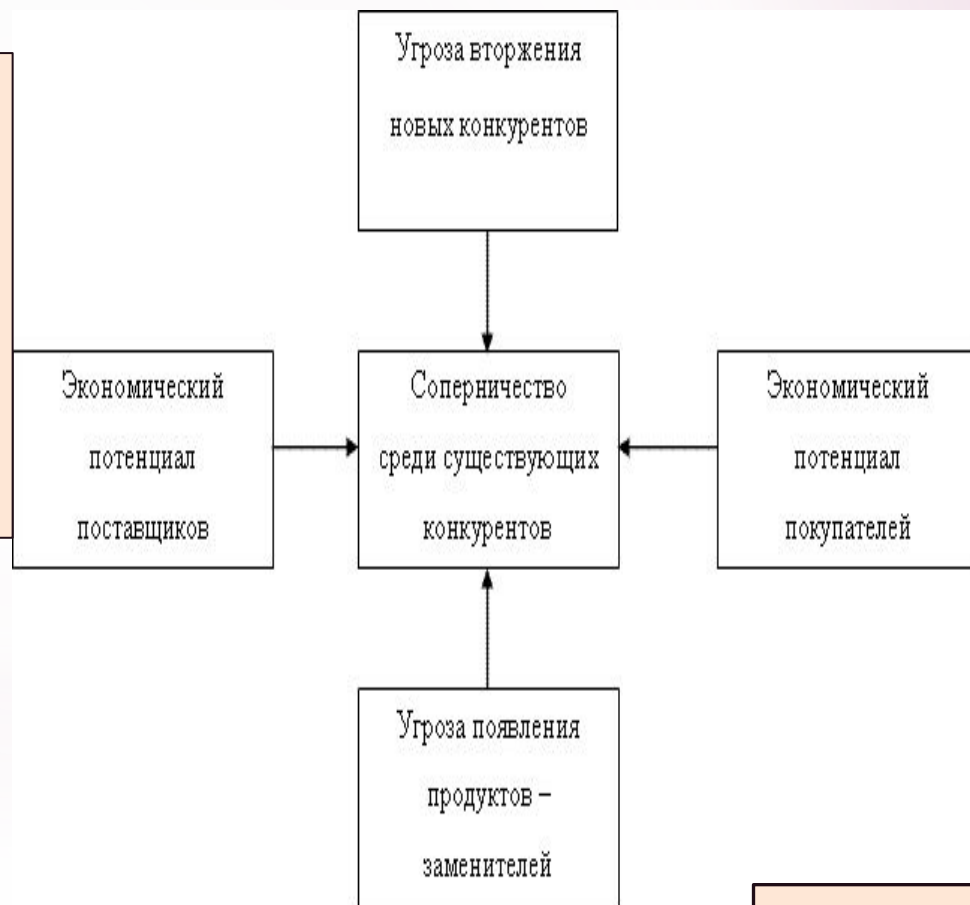
**начинать с центра листа; использовать не менее трёх цветов; использовать образы, символы, коды и пространственные измерения; каждое слово-образ должно быть представлено отдельно, на своей собственной линии; линии, соединённые между собой, становятся тоньше по мере удаления от центра; использовать подчёркивание и выделять ассоциативные связи.**



**1980-е годы в менеджменте представлены такими моделями как: пять конкурентных сил по Портеру, бережливое (тощее) производство, модель «7S», Общее управление качеством (TQM), Кайдзен (кружки качества), точно-в-срок (канбан), транснациональная корпорация, бенчмаркинг. Рассмотрим каждую из этих моделей:**

## Пять конкурентных сил по Портеру.

**В своей книге «Конкурентные стратегии», вышедшей в 1980 г., Майкл Портер предложил модель «пяти сил конкуренции», согласно которой доходность производства определяется пятью основными конкурентными силами, отражёнными на рисунке:**



## **1. Конкуренция внутри отрасли, которая определяется следующими факторами:**

- динамика роста спроса и фиксированные издержки в отрасли;**
- издержки переключения;**
- отраслевая цикличность и т.д.**

## **2. Входные барьеры в отраслевой рынок, выделенные Портером:**

- экономия, обусловленная ростом масштабов производства;**
- доступ к ноу-хау и преданность покупателей бренду;**
- Капитальные затраты на вхождение в рынок и издержки переключения и т.д.**

**3. Рыночная власть покупателей, определяемая такими факторами, как:**  
**количество покупателей и самих покупок;**  
**издержки переключения и значимость товара для покупателя;**  
**наличия у покупателя информации о конкурентных предложениях и т.д.**

**4. Рыночная власть поставщиков заключается в следующих обстоятельствах:**

- мало альтернативных источников снабжения;**
- каждый отдельный покупатель не является важным клиентом для поставщика и т.д.**

**5. Угроза замещения высока в таких ситуациях:**

- существует ряд одинаково прибыльных способов удовлетворить одни и те же потребности покупателей;**
- издержки переключения при перемещении к взаимозаменяемому продукту незначительны для покупателя;**
- покупатель демонстрирует высокую чувствительность к цене, а цена альтернативного продукта и т.д.**