

***СОВРЕМЕННЫЕ  
МОДЕЛИ  
МЕНЕДЖМЕНТА***

# Лидерство и модель Эдера

Дж. Эдер ввел четкое различие между управлением и лидерством. Он отмечал, что эффективность команды в равной степени зависит и от нее самой, и от качества лидерства, а лидеры должны уметь вдохновлять других (это вытекает из их собственной мотивации, а также из умения передать свой энтузиазм и увлеченность остальным членам команды).

Дж. Эдер выделил ключевые функции лидерства:

- планирование,
- инициирование,
- контроль,
- поддержка,
- информирование
- оценка.



Модель  
Эдера

В *модели Эдера* лидер — это человек, который жонглирует тремя кругами, следя за тем, чтобы не нарушить объединяющую их гармонию. Если преобладает круг «команда», команда превращается в комитет. Слишком много внимания «задаче» — и лидер становится диктатором. Если круг «индивидуум» начинает отделяться от остальных, возникает угроза анархии.

# Теории «X», «Y», «Z»

Напомним, что теориями «X» и «Y» прославился *Дуглас Макгрегор* (1906—1964). Теория «X» предполагает, что рабочие изначально ленивы, нуждаются в надзоре и относятся к труду как к неизбежному злу на пути к получению денег.

Другую крайность *Макгрегор* назвал теорией «Y», базирующейся на предпосылке, согласно которой люди хотят трудиться и работа им нужна.

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

- пожизненный наем;
- 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. XX 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.

В последние годы компании и наблюдатели начали сомневаться в выгодах **аутсорсинга**. И связано это с тем, что компания может пострадать, если сотрудники поставщика допустят ошибку. А сокращение собственных мощностей ведет к потере способности самостоятельно выполнять задачи, передаваемые в ведение внешней стороны (это грозит серьезными последствиями в будущем, если решение будет отозвано).

# «Управленческая решетка»



«Управленческая решетка» предложена Робертом Р. Блейком и Джейн Моутон, которые попытались представить взаимодействие людей и ориентацию руководства в виде цифр и графиков.

**Решетка** помогает тем, кто не очень хорошо знаком с психологией, и позволяет отчетливее осознать свое взаимодействие с коллегами, выявить источники сопротивления и конфликтов.

# Характеристика стилей управления «управленческой решетки»

Координаты точек на рис. 4.2	Наименование СТИЛЯ управления	Содержание характеристики	Примечание
1; 1	Попустительский	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимальный уровень усилий и заботы о деле;</li> <li>• минимальная степень заботы о людях и контактов с ними;</li> <li>• избегает конфликтов любой ценой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приемлемое место работы: предприятия с высокими технологиями и специализированные производства</li> </ul>
1; 9	Либеральный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вдумчивое и внимательное отношение к нуждам работников;</li> <li>• способствует созданию дружественной атмосферы (хотя иногда это делается за счет производства);</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 и неуверенность в нем 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 решений;</li> <li>• Способствует открытости (хотя возможна тенденция направить все это для получения собственной выгоды)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективен в нормальных условиях производства;</li> <li>• Под давлением внешних воздействий может потерять доверие</li> </ul>

# Работа в командах

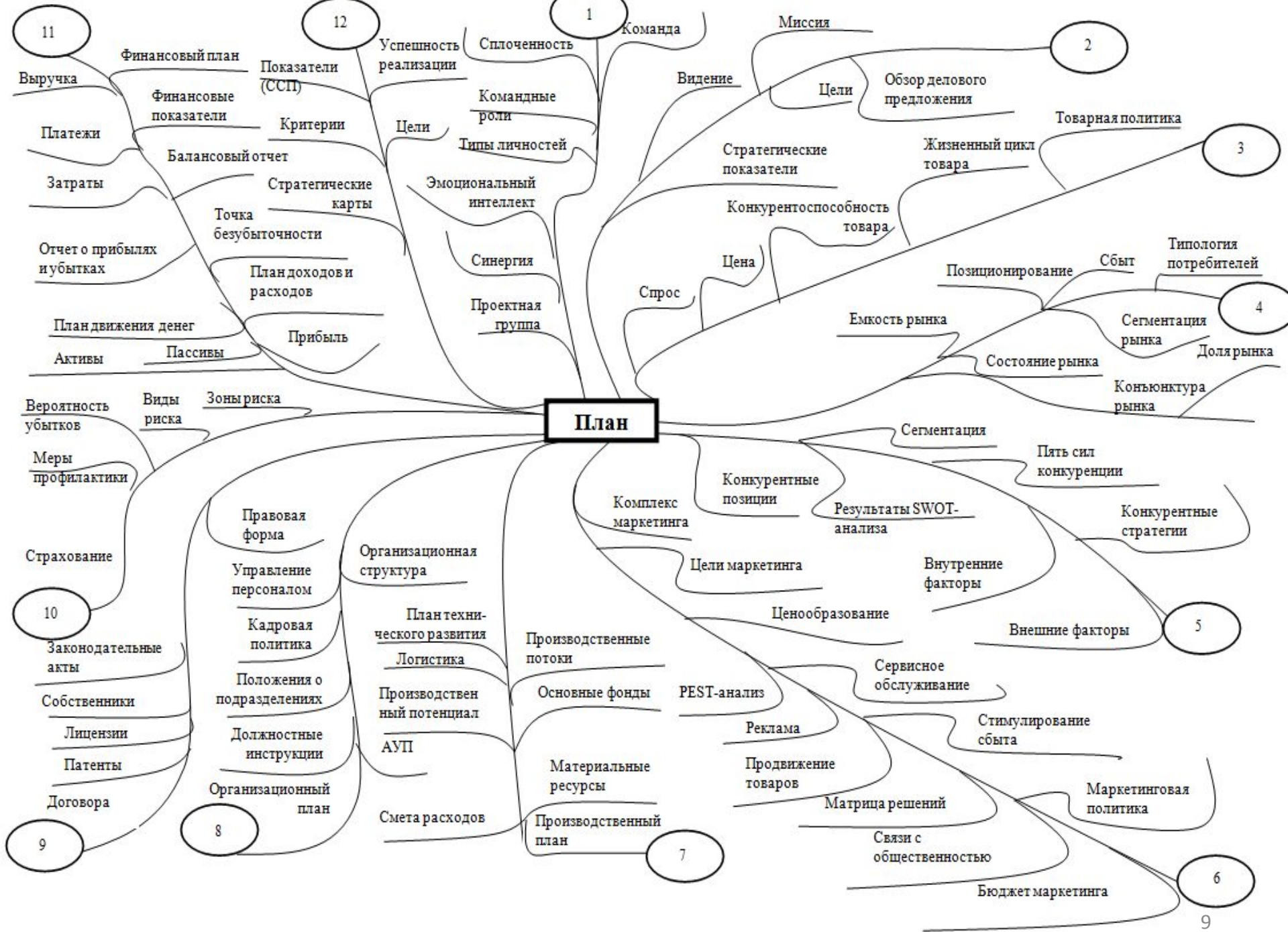
М. Белбин обнаружил, что одни «комбинации» типов личности оказались эффективнее других. Он научился предсказывать, кто добьется лучших результатов, и понял, что, опираясь на результаты психометрических тестов, дающих адекватное представление о личностных характеристиках и способностях членов команды, он сможет прогнозировать вероятность успеха или неудачи конкретной команды. Тогда выявленные роли (*архетипы*) были названы им следующим образом:

- Инициатор
- Координатор
- «Заводила»
- Труженик
- Тот, кто умеет завершать начатое
- Тот, кто умеет доводить работу до нужного результата
- Тот, кто умеет выявить способности людей
- Специалист
- Наблюдатель-оценщик

# Ментальные карты

Эта графическая техника была разработана английским ученым *Тони Бузаном* 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 трех цветов; использовать образы, символы, коды и пространственные измерения; каждое слово-образ должно быть представлено отдельно, на своей собственной линии; линии, соединенные между собой, становятся тоньше по мере удаления от центра; использовать подчеркивание и выделять ассоциативные связи. С помощью **ментальных карт** можно изображать обширные темы, разрабатывать концепции. Метод стимулирует творческое мышление, открывает новые нестандартные пути и перспективы развития.





# Пять конкурентных сил по Портеру

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 поставщиков заключается в следующих обстоятельствах:

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

4. Угроза замещения высока в таких ситуациях:

- издержки переключения при перемещении к взаимозаменяемому продукту незначительны для покупателя;
- покупатель демонстрирует высокую чувствительность к цене, а цена альтернативного продукта низка и т.д.

5. Рыночная власть покупателей, с такими факторами, как:

- количество покупателей и самих покупок;
- издержки переключения и значимость товара для покупателя;
- наличие у покупателя информации о конкурентных предложениях и т.д.

# Модель «7S»

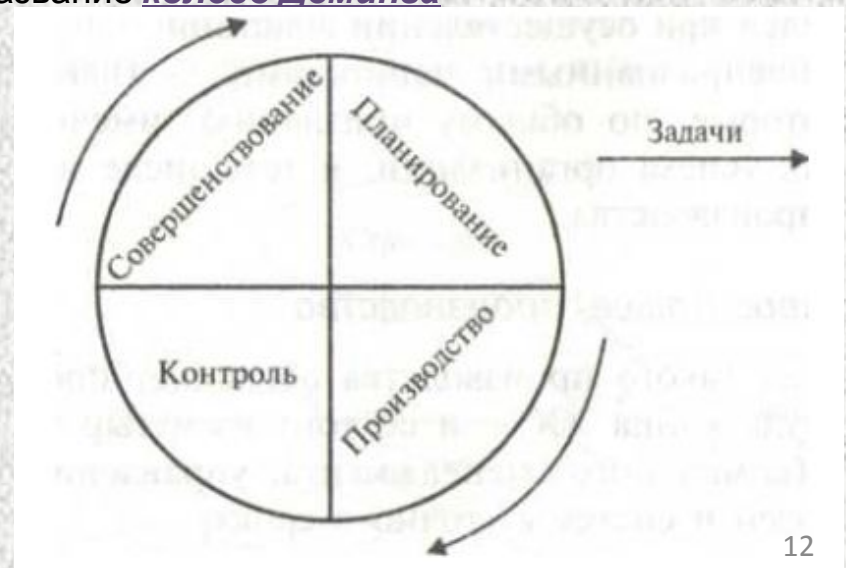
Построенная модель представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название образовано от первых букв названий семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «s»), которые, по мнению экспертов, важны для развития организации: стратегия (strategy), навыки (skill), общепризнанные ценности (shared values), структура (structure), система (system), кадры (staff) и стиль (style).



# Общее управление качеством (ТОМ)

**Общее управление качеством (TQM)** — это подход, основанный на применении разработанных в Японии концепций качества. Для достижения высокого уровня качества необходимы работники, умеющие качественно работать, и менеджеры, умеющие качественно управлять. Качественная работа включает большое разнообразие рабочих циклов — фактически все рабочие циклы и все функции компании. Система TQC состоит из нескольких основных элементов: *Колесо Деминга*; история QC; группа QC.

У. Эдвардс Деминг, математик и специалист по статистическому контролю качества, организовал в Японии движение кружков качества — небольших команд рабочих, которые ставили перед собой задачу повышения эффективности и качества работы, а также пропагандировал свою модель, получившую название колесо Деминга



# Самообучающаяся организация

Питер Сенге своими книгами убедил бизнесменов в том, что способность учиться является для организации ключевой характеристикой. В этом смысле обучающаяся организация представляет собой группу людей, постоянно развивающих свои способности для создания собственного будущего. При этом обучение не ограничивается усвоением информации, а предполагает фундаментальное изменение сознания, чтобы люди достигали результатов, о которых мечтали. Сенге создал модель, состоящую из пяти компонентов.



# Брендинг

В последние годы **брендинг** стал одним из ключевых факторов прибыльности компании. Стоимость бренда всегда считалась не выражаемым количественно элементом *гудвилла*. Но в последнее время она стала измеряемой денежной величиной, афишируемой в списке нематериальных активов компании и представленной в рейтингах, например в списке самых дорогих брендов, который составляет консалтинговая фирма *Interbrand*. В сущности **брендинг** — это процесс, в ходе которого продукт или услуга, становясь брендом, приобретает стоимость, превышающую их розничную цену. Этого можно добиться с помощью разнообразных стратегий **бренднга**, включая создание психологической и физической взаимосвязи между потребителем и продуктом, образом марки и стоимостью бренда.