#### МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

#### ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

#### КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

#### Контрольная работа

#### По дисциплине: «Теория и практика менеджмента»

#### 

#### Выполнил: ст.гр. ЗМд-21вв

#### Ныгмет И.А.

#### Проверил: преподаватель

#### Беспалый С.В.

#### Павлодар 2010 г.

#### СОДЕРЖАНИЕ:

#### Теоретическая часть:

#### 1) Понятие стратегического планирования.

#### Возникновение, развитие, сущность и этапы развития стратегического планирования. Роль и особенности стратегического управления.

#### 2) Менеджмент за рубежом. Американская и японская модель управления. Особенности казахстанского менеджмента.

#### Практическая часть:

#### Задание № 7

#### Список используемой литературы

#### 1) Понятие стратегического планирования.

#### Возникновение, развитие, сущность и этапы развития стратегического планирования. Роль и особенности стратегического управления.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

Стратегическое планирование и стратегический менеджмент уже несколько десятилетий являются одним из общепризнанных направлений развития экономической науки в промышленно развитых странах. За этот период по данной проблематике выпущен не один десяток монографий и учебников, издаются специализированные журналы, проводятся научные конференции, сфор­мировались определенные научные школы и направления.

Исторически возникновение стратегического планирова­ния развития предприятия (фирмы) в условиях рыночной экономики можно отнести к 50-м годам XX века. Первона­чально оно выступало собственно как долгосрочное планиро­вание, когда ведущим было утверждение о перенесении тен­денций развития предприятия на будущее. При таком под­ходе наиболее значительные результаты достигались на стадии экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались на перспективу. В этом случае ресурсное обеспечение предприятия рассматривалось или как использование уже накопленного потенциала для получения дополнитель­ной прибыли, или как накопление ресурсов для возможного «рывка» в будущем[[1]](#endnote-1).

Вместе с тем к началу 60-х годов внешняя деловая окру­жающая среда для предприятий стала недостаточно стабиль­ной, чтобы трендовые характеристики могли давать реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потре­бителей потребовали пересмотра и разработки новых концеп­туальных положений в области долгосрочного планирования развития предприятия. В соответствии с этим планирование стало носить целевой характер, когда ресурсы рассматрива­лись в качестве средства достижения целей, а план представ­лял собой набор возможных альтернатив на основе прогно­зируемых изменений внешней деловой окружающей среды. Данное направление плановой деятельности получило назва­ние «стратегическое планирование» (strategic planning) и стало применяться в той или иной мере преуспевающими фирмами промышленно развитых стран[[2]](#endnote-2).

В последнее время за рубежом довольно отчетливо намети­лась тенденция к обобщению и осмыслению результатов про­веденных исследований в сфере стратегического планирова­ния и управления. Подобная попытка предпринята, напри­мер, Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Д. Лэмпелом в работе «Школы стратегий».

Авторы выделяют десять основных школ стратегий:

Школа дизайна (Ф. Селзник, А.Д. Чандлер, СР. Кристенсен, Дж.Л. Боуэр, Р.Г. Хамермеш, М. Портер).

Школа планирования (И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Мендель, С. Хофер, Р. Акофф).

Школа позиционирования (М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс)

Школа предпринимательства (Шумпетер, А. Коул, К. Найт).

Когнитивная школа (М. Лайлс, Р.К. Регер, Э. Хафф, Г. Томас)

Школа обучения (Р. Лапьер, Ч. Линдблом, Г. Рэпп, Р. Нельсон, С. Уинтер).

Школа власти (А. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Поуер, Й. Доза).

Школа культуры (Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Ф. Ригер).

Школа внешней среды (М. Ханнан, Дж. Фримен, У. Эстли).

Школа конфигурации (Хандавалла, Д. Миллер, Р. Майлс, К. Сноу).

Общепризнанными «отцами» стратегического планирования являются А.Д. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф.

А.Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Он ввел определение понятия «стратегия», кото­рое является ключевым в теории стратегического планирования и управления. Под стратегией А.Д. Чандлер понимает «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»[[3]](#endnote-3).

С середины 60-х годов зарубежные исследователи стали предпринимать попытки формализации процесса стратегического планирования. Однако, как справедливо отмечает Г. Минцберг, который является лидером современных исследователей в области стратегического планирования и управле­ния, все они практически основываются на одной теоретиче­ской конструкции, или базовой модели, отличаясь между собой главным образом в деталях, а не в фундаментальных принципах построения.

Основной базовой моделью стратегического планирования принято считать модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы), лидером которой по праву считается К. Эндрюс. Эта модель разрабатывалась американскими исследователями в течение достаточно продолжительного периода времени. Г. Минцберг называет эту модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит уверенность в том, что формулирование стратегии как процесс опирается на несколько базовых постулатов, которые в своей совокупности обеспечивают «проектирование стратегии».

Принципиальная схема данной логической модели форми­рования стратегического плана приведена на рис. 1.1. В основу построения данной модели стратегического планирования положены следующие основные методологические принципы:

Процесс формирования стратегии развития фирмы должен быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной. Любая стратегия развития фирмы уникальна и рассматривается в качестве результата созидательного проектирования. Процесс формулирования стратегии должен завершаться лишь тогда, когда альтернативные стратегии имеют полное описание и осуществлен окончательный выбор лучшей из них.

Оценка внешней деловой среды

Социальная

ответственность

Выявление

возможностей

Ключевые факторы успеха

Ценности высшего руководства

Выявление сильных и слабых сторон

Отличительные способности к развитию

Формулирование стратегии

Оценка и выбор стратегии

Реализация стратегии

Оценка ресурсного потенциала

Рис.1.1 Модель Гарвардской группы.

Любая стратегия развития фирмы должна сочетать простоту восприятия и полноту выражения, а также описы­ваться ясным и доступным языком.

Стратегия развития любой фирмы (предприятия) должна предусматривать разработку определенного механизма ее реализации. В соответствии с этим все элементы структуры фирмы (предприятия) в лице его руководства должны обла­дать определенными знаниями и ресурсами, а главное, желанием реализовать выбранную стратегию.

К. Эндрюс как лидер Гарвардской группы сконцентриро­вал свое внимание на исследовании роли внешнего руковод­ства предприятия в процессе разработки и реализации стра­тегии его развития.

Модель формирования стратегического плана, предложенная И.Ансоффом, имеет два прин­ципиальных отличия от модели Гарвардской группы. Во-первых, И. Ансофф вводит в процессе стратегического планирования понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства в модели Гарвардской группы. Во-вторых, он предпринял попытку описания процесса стратегического планирования в виде определенной формализованной блок-схемы, которая предполагает подробную разработку списков факторов, учитываемых в процессе принятия решений и расставляемых в приоритетном порядке с приданием им весовых коэффициентов, а также различных диаграмм и правил выбора той или иной альтернативы.

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия.

Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.

1. Распределение ресурсов. Данный процесс включает планирование распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

2. Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции — приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. Координация и регулирование. Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. Организационные изменения. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете, данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т. п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

В настоящее время, для нашей страны, в которой стратегическое планирование и управление находится еще на стадии становления, особое значение приобретает разработка отечественной концепции стратегического планирования и управлении учетом анализа и критического осмысления зарубежного опыта в данной области исследований.

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военному словоупотреблению, они все еще определяли стратегию как «науку и искусство развертывания войск для боя».

В то время многие управляющие, а также некоторые ученые сомневались в полезности нового понятия. На их глазах в течение полувека американская промышленность великолепно обходилась безо всякой стратегии, и они задавали вопрос, зачем она вдруг стала нужна и какая от нее польза фирме.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание — заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Стратегии имеют несколько отличительных черт.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой — станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Короче говоря, стратегия — понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих.

Стратегия в широком смысле — это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения пpоизводственно-коммеpческой организации на достаточно продолжительном историческом интеpвале. Такой обpаз действий складывается в pамках определенной системы принципов, пpавил и пpиоpитетов, обуславливающих обстоятельства места (где), вpемени (когда), пpичины (почему), способа (как) и цели (для чего) действия. Сталкиваясь с любой ситуацией, тpебующей пpинятия pешения, менеджеp пpежде всего pассматpивает её чеpез пpизму той системы пpинципов, пpавил и пpиоpитетов, котоpые действуют в его оpганизации. Это помогает ему действовать в напpавлении стpатегической линии поведения оpганизации, пpоявляя пpи этом максимум самостоятельности и находчивости. Это позволяет максимально упpостить оpганизационную стpуктуpу упpавления, пеpейдя к децентpализованной системе пpинятия опеpативных pешений и тем самым максимально повысить гибкость и устойчивость всей пpоизводственно-коммеpческой системы. Разpаботка системы пpинципов, пpавил и пpиоpитетов, опpеделяющих обpаз действий пpоизводственно-коммеpческой оpганизации, составляет суть стpатегического планиpования.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, достаточно велико. Анализ литературы позволяет выявить два основных подхода к типологизации стратегий: априорный и апостериор­ный. Априорный подход предполагает, что типы стратегий формулируются на основе теоретических, концептуальных моделей, а затем проверяются и анализируются на основе эмпирических данных. Критика таких подходов зак­лючается в том, что они часто не отражают реального мира бизнеса и сильно различаются по степени обобщения. В последнее время все большее число исследователей склоняются к выделению на основе теоретических моде­лей гибридных (комбинированных) стратегий поведения предприятий.

Апостериорный подход к классификации стратегий, в отличие от апри­орного, заключается в том, что типология стратегий формируется на осно­ве изучения эмпирических данных, в частности такой подход был успешно реализован украинскими учеными-экономистами при разработке корпо­ративных и маркетинговых стратегий коммерческих украинских организаций. Для апостериорного подхода первостепенным является определение наиболее важных стратегических переменных, которые будут составлять основу при создании типологии стратегий.

Использование апостериорного подхода к анализу стратегий позволяет выявить разнообразие стратегий, используемых реальными предприятиями, поскольку он не несет в себе готовых теоретических моделей и во многом основывается на эмпирическом материале. По нашему мнению, преимуществен­ное использование апостериорного подхода при разработке стратегий в дея­тельности российских предприятий целесообразно по нескольким причинам:

-макросреда деятельности российских коммерческих предприятий  
отличается высоким уровнем нестабильности, соответственно одно из ос­новных требований, предъявляемых к стратегии - это ее гибкость;

-авторами известных в экономическом литературе типов стратегий в абсолютном большинстве случаев являются иностранные ученые-рыночники, такие стратегии, следовательно, требуют значительных усилий по адаптации стратегий к российским условиям.

Стратегия должна подсказать, как сделать то же самое, что конкуренты, но по-другому. К сожалению, чтобы продолжать зарабаты­вать, нужно одновременно заниматься и повышением эффективности, и стратегичес­ким позиционированием.

Ясно, что во внедрении передового опыта никакого выбора нет: это необходимость, пусть порой и неосознанная. А стратегия — всегда выбор. Правильность стра­тегии можно оценить по пяти критериям:

1)уникальное предложение ценности по сравнению с конкурентами;

2)собственная, уникальная или уникально модифицированная цепочка созда­ния стоимости;

3)явно указанные компромиссы: принятие решений о том, чего компания точно не будет делать;

4)создание условий для синергийных эффектов (стратегическая деятельность должна создавать систему);

5)последовательность в действиях.

Формирование рыночной экономики в России сопровождается радикаль­ными изменениями в хозяйственной деятельности предприятий. Динамич­ное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, усиление конкуренции заставляют, в конечном счете, хозяйствующие субъек­ты по-новому смотреть на комплекс вопросов, связанных с формировани­ем и развитием стратегий их деятельности. Анализ литературы позволяет сделать вывод о том, что сегодня так и не существует однозначного или общепризнанного определения стратегии.

В качестве ведущей идеи, отражающей сущность

перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась

идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение

для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на

происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный

внешней средой.

#### 2) Менеджмент за рубежом. Американская и японская модель управления. Особенности казахстанского менеджмента.

Структура управления корпорацией (акционерным обществом) в конкретной стране определяется несколькими факторами: законодательством и различными нормативными актами, регулирующими права и обязанности всех участвующих сторон; фактически сложившейся структурой управления в данной стране; уставом каждого акционерного общества.

Общей теории менеджмента, пригодной для всех времен и народов, не существует – есть только общие принципы управления, которые порождают японскую, американскую, французскую или немецкую системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определённые национальные ценности, особенности национальной психологии, менталитета и т.д. [4]

При этом необходимо понимать, что нельзя просто взять одну из моделей и применять ее в другой стране. Процесс формирования определенной модели управления динамичный: структура корпоративного управления всегда отвечает условиям и особенностям конкретной страны.

**Американская модель менеджмента**. Американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах. Она характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, т. е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются «внешние» акционеры или «аутсайдеры»), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров.

Управление как наука, научная дисциплина возникла в США в начале XX века. Основоположником науки управления по праву считается американский инженер и исследователь Ф. Тейлор (1856 – 1915). Предложенная им система организации труда и управленческих отношений вызвала «организационную революцию» в сфере производства и управления им. [6]

В 20—30-е годы нашего столетия зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э. Мэйо и Ф.Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений. [4]

Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е гг. Модель «человеческие ресурсы» рассматривается, как стратегическая и ориентирована на активную позицию личности в организации. Каждый человек должен отвечать за результаты своего труда и способствовать их достижению. В свою очередь, организация должна поощрять своих сотрудников. [5, С. 35]

Современный американский менеджмент базируется на трех исторических предпосылках: наличие рынка; индустриальный способ организации производства; корпорация как основная форма предпринимательства. [6]

Корпорации имеют статус юридического лица, а их акционеры - право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т. е. от власти. Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам. В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление, которое заключается в разработке долгосрочной стратегии и в осуществлении управления в реальном масштабе времени. [2]

В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению: участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха; создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих; разработка систем участия в прибыли; привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

**Японская модель менеджмента.** Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

Сущностью японского менеджмента является управление людьми. Японская модель основывается на философии «мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда.

Основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы.

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Японцы преклоняются перед трудом. Их часто называют «работоголики». В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. [7]

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», который имеет специфическую систему стимулов и мотивов. Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников, поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда. Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы.

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы. Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, которые решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-психологическими. [5, С.39-40]

Примечательны три основные черты японских промышленных организаций: во-первых, пожизненная занятость, во-вторых, влияние стажа на оклады и зарплату и, в-третьих, организация профсоюзов.

Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльность и рост. Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому они начали сотрудничать с менеджментом.

В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или убеждения. Истоки этого кроятся в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих. Это, естественно, повышает их доверие, как к менеджменту, так и к профсоюзам.

Особенностью казахстанского менеджмента является то, что она сочетала в себе американскую и японскую модель менеджмента. Национальный менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, приспосабливая их к своим национальным особенностям.

**Практическая часть**

**Задание №7**

Вопросы

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событии? Подтвердите фактами.

Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации.

*Межличностные конфликты.* Это один из самых распространенных типов конфликта. Он возникает из - за личной неприязни на основе несовпадений ценностей, норм, установок, как при наличии, так и отсутствии объективных причин конфликта. Они всегда индивидуальны и неповторимы. Зависят от конкретных условий взаимодействия, психологических особенностей состояния людей.

*Внутриличностный конфликт.* Участниками такого конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности: потребности, мотивы, чувства. Этот конфликт может быть функциональным и дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Такой конфликт может принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных - это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином, человек должен вечера проводить дома с семьей, а положение руководителя может обязывать его нередко задерживаться на работе. Причиной такого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работников или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Все группы делят на три основные типы с точки зрения уровня конфликтности: стабильные, т. е. справляющиеся с конфликтами; проблемные — частично справляющиеся; нестабильные, не преодолевающие конфликт и имеющие негативную групповую ориентацию. Основой групповых конфликтов является рассогласование между представлениями членов группы относительно потребностей друг друга, между представлениями и ожиданиями одного по отношению к другому.

Какие основные типы нарушений взаимодействия в коллективе можно выделить?

Различают три основных типа нарушений взаимодействия, вследствие которых в коллективах начинают доминировать отношения «соперничества», «псевдосотрудничества» и «изоляции».

При «соперничестве» отношения в целом имеют противоречивый, дружелюбно-враждебный характер; между членами группы постоянно происходят открытые столкновения, ссоры, возникают взаимные упреки, агрессивные проявления.

При «псевдосотрудничестве» отношения внешне выглядят ровными. Поводы к возникновению конфликтов лежат в негрупповой сфере и связаны с индивидуальными трудностями или проблемами, возникающими у членов группы.

В случае «изоляции» отношения в группе обычно не имеют явного конфликтного характера. При внешней согласованности действий членов группы эмоционально обособлены друг от друга, не заинтересованы друг в друге, сотрудничество поддерживается какими-то иными выгодами общего существования. Конфликты возникают, если «границы изоляции» нарушаются либо в сторону сближения, либо в сторону еще большей разобщенности.

Что представляют собой межличностные конфликты на работе?

Говоря же о «персональных» конфликтах работника, чаще всего имеют в виду конфликты «по вертикали» (с руководителем). Считается, что это более напряженная линия взаимодействия и здесь чаще возникают конфликты, чем в отношениях «по горизонтали» (т. е. при взаимодействии с коллегами), поскольку в отношениях с руководителем могут персонифицироваться и более широкие проблемы отношений человека с организацией.

**Список используемой литературы:**

1. Кубаев К.Е. Теория и практика менеджмента: Учебник для вузов. Алматы: Казак университеті, 2005
2. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1998, 800 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: “ЮНИТИ”, 2005.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: МТУ, 1995.
5. Силин А.Н. и др. Организационное поведение. Тюмень 2001.
6. В.И. Гончаров. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003
7. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005
8. Управление проектом. Основы проектного управления. Учебник для вузов / Под ред. М.Л. Разу. – 2-е изд. стер. – М.: КНОРУС, 2007, - 768 с.
9. Балдин К.В. Риск-менеджмент: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2006. – 368 с.

1. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. 9-е международное издание: Учебник / Котлер Ф. - Спб., 2000. С.111-112 [↑](#endnote-ref-1)
2. Маркетинг: Курс лекций/Басовский Л.Е.- М. ИНФРА-М 2001. С.180-182 [↑](#endnote-ref-2)
3. Маркетинг: Курс лекций/Басовский Л.Е.- М. ИНФРА-М 2001. С.182-184 [↑](#endnote-ref-3)