# *Введение.*

Время, в которое мы живем, - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его из “винтика” в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих. Подобную ситуацию, американцы привыкшие к резким поворотам судьбы, к конкуренции, определяют словом “вызов”. По их понятию, каждый вызов таит в себе для личности, организации, страны, как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нам, кроме всего прочего, нужно овладевать новым знанием, научиться пользоваться ими на практике. Важная часть этих знаний, как показывает мировой опыт, - постижение науки и искусства менеджмента. С легкой руки американцев это английское слово стало известно сегодня практически каждому образованному человеку.

В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент в переводе с латинского “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Значимость менeджмента была особенно ясно осознана в тридцатые годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о “революции менеджеров”, когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, сервисные, распределительные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Но в рыночной экономике не менее важен и малый бизнес. По значению - это наибольшая приближенность к повседневным нуждам потребителей и в то же время полигон технического прогресса и других нововведений. Для большинства населения - это еще и работа. Умело управлять в малом бизнесе - значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать - тоже вопрос эффективного менеджмента.

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес. Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. “Управление бизнесом” (business management) - это управление коммерческими, хозяйственными организациями.

Успех и провал фирм и компаний имеют одну общую особенность. Все они являются организациями. Организация составляет основу мира, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

***2.Описание предприятия***

Организация – эта не просто люди, это группа, которая должна отвечать нескольким обязательным требованиям:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы

2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.[[1]](#footnote-1)1

Для нас, сегодня, интерес представляет стиль управления на частном предприятии. Для того, чтобы ясно представить себе стиль управления, необходим конкретный пример, поэтому остановимся на частном предприятии которым я руковожу.

История создания и развития Предприятия «Намас-М»

Организация с названием «Намас» была создана в 1993 г. которое своей целью ставило внедрение в строительстве новых для нашей страны технологий.

В 1996 году возникла необходимость в реорганизации предприятия. В результате реструктуризации создаются две новых организации – это ПКП «Намас-Н» и Предприятие «Намас-М». В деятельность первого вошло проведение ремонтно-строительных работ, второе было ориентировано на ведение внешнеторговой деятельности.

Сегодняшний день предприятия «Намас-М»

Предприятие «Намас-М» на рынке Беларуси является одним из поставщиков черного металлопроката произведенного на заводах России и Украины. С 1996 г. предприятие получило эксклюзивное право на поставку в РБ продукции «Горьковского металлургического завода». Параллельно импорту в деятельность предприятия входит и экспорт товаров Белорусских производителей, в основном это сельскохозяйственная техника и комплектующие к ней.

На сегодняшний день на предприятии работает восемь человек.

***3. Цели функционирования***

Первичная цель которую преследует учредитель при создании предприятии – это получение прибыли и участие в управлении юридической структуры. Но есть и другие цели которые порождаются и преследуются в процессе видения хозяйственной деятельности.

ЦЕЛИ ОБЩИЕ.  Отражают концепцию развития предприятия и разрабатываются на длительную перспективу и определяют основные направления программы развития предприятия. Здесь происходит ранжирование по принципу приоритетности по следующей схеме: а) Обеспечение максимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом следующими показателями: объем продаж, уровень и норма прибыли, темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли, доход на единицу вложенного капитала, доля на рынке, структура капитала, уровень дивиденда, сумма выплаченной зарплаты, уровень качества продукции; б) обеспечение устойчивости положения предприятия как цел глобальной политики по следующим направлениям: расходы на исследование и разработку новых видов деятельности; потенциал конкурентоспособности; инвестиционная политика; кадровая политика; решение социальных вопросов; в) Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности предприятия, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение и контроль конкретных фирм с подобными видами деятельности.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ.  Разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении предприятия и могут выражаться в количественных и качественных показателях: а) Определение рентабельности по каждому отдельному направления (подразделению), выступающему центром прибыли. Уровень прибыли может устанавливаться в абсолютных показателях (обычно в валюте страны базирования) и в виде плановых заданий на каждый год или на конец планового периода. Первостепенное значение придается норме прибыли. При расчете этого показателя на инвестированный капитал последний определяется по-разному: 1) собственный капитал за вычетом обязательств; 2) собственные средства плюс долгосрочных долг; 3) основные средства за вычетом амортизации. В сопоставлении с данными прошлых лет этот показатель выступает важнейшим не только в планировании, но и в контроле, и играет решающую роль как в определении целей, так и в оценке результатов и эффективности деятельности предприятия. Рентабельность может устанавливаться как на уровне высшего звена, так и на нижнем уровне управления; б) Другие специфические цели. Носят характер подцелей и обычно устанавливаются не только в абсолютных плановых показателях, но и путем определения направлений развития в функциональных областях (по маркетингу, в области научных исследований и разработок, по торговле, в области финансов.

На современном этапе развития возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления. В связи с этим все большее значение придается разработке глобальной стратегии фирмы, основанной на долговременной и стабильной ориентации производства конкретных видов продукции на определенные рынки, т. е. стратегическому планированию.

***4.Структура управления предприятием, исполнительные звенья.***

Производственно хозяйственная деятельность каждого предприятия, его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

решение одних и тех же вопросов не должно находится в ведение разных подразделений

все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений

на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

Между отдельными сотрудниками предприятия существуют вертикальные и горизонтальные связи.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ - это связи между руководством и подчиненными, в основном связь между директором предприятия и исполнителями.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ- это связи коопераций равноправных элементов, например связи между исполнителями одного уровня.

В основу структуры управления положена определенная система. Известно три основные системы управления:

* линейная
* функциональная
* смешанная

ЛИНЕЙНАЯ - представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения директором или уполномоченными лицами.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ - система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления - технические, плановые, финансовые и т. В этом случае указания поступают более квалифицированные и их количество велико, поэтому подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять... В чистом виде эта система используется очень редко.

Наиболее распространена СМЕШАННАЯ система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные определёнными исполнителями рассматриваются и утверждаются директором, который передает их исполнения этим либо другим исполнителям.

Управление предприятием в современных условиях должно осуществляться на основе сочетания принципов самоуправления трудового коллектива и прав собственника на использование своего имущества. В рассматриваемом случае собственник и директор предприятия представлены в одном лице.

Аппарат управления предприятием должен быть построен таким образом, что бы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы.

Структура аппарата управления рассматриваемого предприятия показана на рис. ниже.

Директор (Учредитель)

Гл. бухгалтер Менеджер по продаже Технический

Диспетчер

Бухгалтер Экспедитор

Секретарь Кладовщик

делопроизводитель

Предприятие возглавляет *директор*, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

*Технический диспетчер* обеспечивает контроль и наладку технологического оборудования, проводить все виды ремонта и сервиса, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования.

*Бухгалтерия* осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией продукции, приобретением необходимого сырья, топлива ,материалов и тд. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом.

*Секретарь делопроизводитель* руководит организацией труда и заработной платы и отделом кадров.

Формирует штатное расписание, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда.

Применение коллективной ответственности приводит к существенному снижению потерь рабочего времени, текучести кадров.

***5. Функциональные подсистемы управления.***

5.1. Установление стратегических целей по каждой функциональной подсистеме.

Из за маленьких размеров объекта, на рассматриваемом предприятии можно выделить только четыре функциональные подсистемы:

* Управление сбытом;
* Управление закупок;
* Финансово-бухгалтерская подсистема;
* Технический отдел;
* Управление кадрами.

Для каждой функциональной подсистеме можно выделить стратегические цели которые они призваны решать. Попробуем сформировать эти цели по отделам:

Управление сбытом

* Проведение рекламных компаний.
* Ознакомление с деятельностью предприятий широких кругов предполагаемых партнеров и предпринимателей, через участие в выставках и проведение рекламной компании.

- Создание имиджа предприятия и сохранение репутации предприятия, как надежного и честного партнера.

* Осуществление информационной политики по поддержки имиджа основного поставщика на территории РБ.
* Участие в выставках и семинарах.

Управление закупок

* Изучение рынка товаров как на территории РБ так и за её приделами.
* Поиск потенциальных партнеров. Анализ данных поступающих через рассылку, обработку рекламной информации, интернет, посещение выставок.
* Расширение перечня товаров поставляемых на рынок РБ.
* Ведение коммерческой деятельности.
* Таможенные вопросы.

Финансово-бухгалтерская подсистема.

* Контроль результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
* Контроль за изменениями (в том числе и планируемыми) в законодательстве.
* Разработка методик ценообразования для получения стабильной и максимальной прибыли.
* Контроль движения средств, планирование расходной части в случае необходимости получение кредитов.

Технический отдел

* Техническое обеспечение деятельности предприятия (ремонт помещений, контроль за состоянием оборудования и его модернизация. Разработка планов затрат на реконструкцию и модернизацию.
* Обеспечение максимального комфорта для сотрудников предприятия.

Управление кадрами

* Контроль за ново видениями в области кадровой политики.

5.2. Обоснование изменений в структуре управления.

Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством «вертикального» разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Даже в крупных организациях, частного бизнеса, большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других.

Такое наблюдается и в рассматриваемом предприятии. Руководитель сам звонит клиентам или выходит в отдел сбыта для того чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Фактически всё управление снабжением представлено на сегодняшний день одним руководителем предприятия. Руководителю часто приходится исполнять задачи поставленные перед отделом продаж. Однако во всех организациях, даже в самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом.

По мере разрастания организации сотрудникам сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. директор должен назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности, сам при этом осуществлять контрольную функцию и вмешиваться только в случае необходимости. Фактически, суперкрупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

Именно планируя укрупнение предприятия потребовало изменений в структуре управления. На принципе разделения управленческой и неуправленческой работы, а также принципе делегирования полномочий и планируется строить работу предприятия. В схему управления следовало бы ввести дополнительные звенья сотрудников, которые скоординировали бы работу предприятия. Это позволит сузить сверы деятельности в управлении сбыта и снабжения тем самым повысить отдачу. С главы представительства были сняты решение вопросов, которые не влияют на стратегию предприятия, что позволило сосредоточить и активизировать действия по разработке новых стратегических планов.

Рекомендованная структура аппарата управления рассматриваемого предприятия показана на рис.:

Директор (Учредитель)

Гл. бухгалтер Менеджер по Менеджер Технический

продаже снабжения Диспетчер

Бухгалтер Экспедитор Экспедитор

Секретарь Кладовщик Водитель Юрист

Делопроизводитель груз. автом.

***6. Распределение полномочий по принятию отдельных решений.***

Почему крохотная “Эппл” и гигантская “Ай Би Эм” заработали сотни миллионов в компьютерном бизнесе, а другие, такие как “Ар Си Эй”, потеряли свои состояния? Как “МакДоналдсу” удается готовить миллиарды гамбургеров в год, дешево продавать их и получать при этом огромные прибыли, в то время как большинство ресторанов не в состоянии обслуживать несколько сотен клиентов в день? Почему после стольких лет существования “Сир-с” и “Мицукоси” до сих пор являются ведущими компаниями в розничной торговле в своих странах, а другие, например, “У.Т. Грант” обанкротились? Почему религиозное учреждение, такое как католическая церковь, может процветать в 2000 году, если оно действует по принципам и в соответствии с практикой, которые привели бы к краху любого бизнесмена буквально за несколько часов?

Успех и провал этих фирм и компаний имеют одну общую особенность. Все они являются организациями.

Грамотно распределить полномочия есть не что иное как хорошо организовать предприятие — значит снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение.

Каждый сотрудник предприятия должен понимать, что ожидают от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Рекомендуется построить схему структуры организации с системой внутренних взаимосвязей. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей. Схема должна отражать реальную структуру предприятия и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, то есть с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а взаимоотношений стали искаженными.

Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку оно обнаруживает «слабые места», накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса и т.п. Схема позволяет выделить линии взаимозависимости и отношений внутри организации.

Недостатки использования схематичных построений это то что она отражает организацию в определенный момент- что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

Попробуем составить схему участия по рассматриваемому предприятию:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименования фуекции управления | Звенья управления | |  |  |
|  |  | Директор | Гл.бухгалтер | Менеджер | Секретарь делопроизводитель |
|  |  |  |  |  |  |
| 1 | Управление снабжения | Р И | С | У В | - - - |
| 2 | Управление сбытом | С Р | С | У П В | И |
| 3 | Управление финансами | Р | И С В | У П | - - - |
| 4 | Управление трудом и зарплатой | Р | У | С | П И В |

Условные обозначения:

Р – принятие решения

П – подготовка проекта решения

У – участие в принятие решения

С – согласование (визирование)

И – подготовка информации

О – организация выполнения решения

В – выполнение решения

Попробуем кратко объяснить методику распределения функций.

УПРАВЛЕНИЕ СНАБЖЕНИЕМ – в основном обработкой информации, поиском поставщиков, заключением соглашений занимается директор. Менеджер принимает участие в принятие решения, а также организует план его исполнение, в основном и сам выполняет. С главным бухгалтером только согласовывают финансовые аспекты.

УПРАВЛЕНИЕ СБЫТА – организация всех процессов по сбыту товаров потребителю возложена на менеджера, директор только осуществляет контроль и при необходимости вмешивается. Бухгалтер ведет финансовый контроль по реализации. На секретаря возложена обязанность сбора и распространения информации.

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ – всеми финансами распоряжается директор согласовывая свои действия с главным бухгалтером и менеджером.

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ И ЗАРПЛАТОЙ – все кадровые решения принимает директор, основывая свои действия на информации подготовленной секретарем. Менеджер и главный бухгалтер выступают консультантами. Все решения исполняются через секретаря.

Как уже излагалось выше, данная схема распределения полномочий не совершенна (дефектна). Видна необходимость в видении дополнительных звеньев управления, с целью перераспределения полномочий и разгрузкой в обязанностях менеджера и директора.

*5.3. Подготовка предложений по работе с управленческими кадрами в аспекте обеспечения заинтересованности всех работающих в реализации стратегии развития организации.*

Японский принцип построения организации можно сформулировать так: «це­на лю­бо­го пред­при­ятия рав­на це­не его че­ло­ве­че­ско­го фак­то­ра: без надлежащим об­ра­зом мо­би­ли­зо­ван­но­го че­ло­ве­че­ско­го фак­то­ра ор­га­ни­за­ция раз­ва­ли­ва­ет­ся».

Московское представительство корпорации «Камей» строится на японском стиле управления. Это относится и к обеспечению заинтересованности всех работающих в реализации стратегии развития. Какими же принципами управления характеризуется японский стиль? Лучше всего они были сформулированы К.Мацусита (главой японской фирмы «Мацусита дэнки»)[[2]](#footnote-2):

Во-пер­вых, это ак­тив­ность в оз­на­ком­ле­нии с со­стоя­ни­ем дел во всех под­раз­де­ле­ни­ях фир­мы, с функ­цио­ни­ро­ва­ни­ем всех ее служб. Де­таль­ней­шее оз­на­ком­ле­ние с до­ку­мен­та­ци­ей, встречи и те­ле­фон­ные пе­ре­го­во­ры по­сто­ян­но по­зво­ляют “дер­жать па­лец на пульсе со­бы­тий”. Потребность начальства в ин­фор­ма­ции на­деж­но стра­хо­ва­ла менеджеров от пре­вра­ще­ния в ка­би­нет­ных работников, по­бу­ж­да­ла их к лич­но­му при­сут­ст­вию в “го­ря­чих точ­ках” рабочего процесса. Вот сфор­му­ли­ро­ван­ная им ли­ния по­ве­де­ния ме­нед­же­ра: “Ко­гда у те­бя в под­чи­не­нии 100 че­ло­век, ты дол­жен все­гда быть сре­ди них, ко­гда 1000 - мо­жешь за­нять ме­сто в цен­тре, ес­ли же ты ру­ко­во­дишь 10 000, будь на не­ко­то­ром уда­ле­нии, но там, от­ку­да всех вид­но.

Вто­рая чер­та сти­ля - на­стой­чи­вое стрем­ле­ние к то­му, что­бы ра­бот­ни­ки фир­мы со­вер­шен­ст­во­ва­ли свое про­фес­сио­наль­ное мас­тер­ст­во. Как сви­де­тель­ст­ву­ет один из со­труд­ни­ков Мацусита, все об­ще­ние с менеджерами он под­чи­нял це­ли "раз­ви­тия вы­даю­щих­ся спо­соб­но­стей у ор­ди­нар­ных лю­дей". Пре­сле­дуя эту цель, он ру­ко­во­дство­вал­ся прин­ци­па­ми япон­ской на­род­ной педагогики, про­воз­гла­шаю­щей, что "усид­чи­вость и ин­тен­сив­ная ра­бо­та над со­бой все­гда ве­дут к ус­пе­ху".

Треть­ей чер­той японского сти­ля сле­ду­ет при­знать энер­гич­ное по­ощ­ре­ние ини­циа­ти­вы. Без ини­циа­ти­вы, счи­тал он, нель­зя в со­вре­мен­ных ус­ло­ви­ях ру­ко­во­дить про­из­вод­ст­вом. От тех, кто все­гда ждал под­сказ­ки или ин­ст­рук­ции, ста­раются из­бав­лять­ся.

На­ко­нец, чет­вер­тая чер­та - все­мер­ное по­ощ­ре­ние дис­кус­сий сре­ди ме­нед­же­ров на пред­мет по­ис­ка луч­ше­го из воз­мож­ных ре­ше­ний. При этом необходимо, что­бы дис­кус­сии не на­ру­ша­ли нор­мы япон­ской эти­ки: "Муж и Же­на спо­рят не для то­го, что­бы ра­зой­тись, а для то­го, что­бы най­ти как мож­но боль­ше то­чек сбли­же­ния".

*Примечание к моделированию процесса принятия решений:*

Ф1,Ф2, Ф3 – означают фазы 1,2,3.

Ф2.1 – этап 1 фазы 2.

«Стоп» – означает момент контроля при завершении фазы и момент и принятия решения о начале следующей фазы.

***6.Эффективность концепции системы управления.***

*6.1. Мероприятия по реализации стратегии и эффективность их проведения.*

Основная деятельность Московского представительства направлена на привлечение, на ознакомление с деятельностью Корпорации широких кругов бизнесменов и предпринимателей, через участие в выставках и проведение рекламной компании, расширение перечня партнеров и списка японских товаров, поставляемых на рынок РФ и стран СНГ, увеличение годового оборота Московского представительства, и закрепление за собой определенной доли рынка в торговле электробытовых товаров высокого качества, что прямо соответствует миссии Корпорации «Камей» В РФ.

Итак, разработанная концепция системы управления оказывает непосредственное влияние на реализацию мероприятий стратегии развития компании, обеспечивая всем сотрудникам возможность принимать участие в процессе принятия решения, несмотря на разделение управленческой и неуправленческой работы. Не малую роль в реализации направлений развития компании играет лояльность ее сотрудников, компетентность руководства и корпоративный дух.

***7. Заключение.***

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций. Менеджеры решают, какие методы получения продукции будут использованы в организации. Менеджеры решают, какие формы стимулирования будут применяться в организации, для того чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности. Через разработанную политику организации, через личный пример, руководители задают тон в организации, определяют будет ли в своей работе организация ориентирована на качество и на потребителей или останется к ним безразличной, вялой.

Итак, де­лая вы­вод все­му вы­ше ска­зан­но­му, я хо­тела бы на­звать от­ли­чи­тель­ные осо­бен­но­сти япон­ско­го ме­недж­мен­та: япон­ские управ­лен­цы об­ра­ща­ют глав­ное вни­ма­ние на фор­ми­ро­ва­ние нуж­но­го на­строя у ра­бот­ни­ков. Япон­ская фир­ма стре­мит­ся соз­дать для ра­бот­ни­ков спе­ци­фи­че­скую ат­мо­сфе­ру, в ко­то­рой он ощу­щал бы се­бя за­щи­щен­ным и опе­кае­мым, а так­же спо­соб­ным реа­ли­зо­вать свои жиз­нен­ные на­ме­ре­ния. Япон­ские ме­нед­же­ры по­ни­ма­ют управ­ле­ние как дея­тель­ность, тес­но свя­зан­ную с упо­ря­до­че­ни­ем по­ве­де­ния лю­дей. Для ме­нед­же­ра это не­пре­рыв­ный про­цесс ра­бо­ты сре­ди сво­их под­чи­нен­ных, ко­то­рый, в сущ­но­сти, не име­ет вре­мен­ных ра­мок, ибо, по япон­ским нор­мам, нет пре­де­ла для со­вер­шен­ст­во­ва­ния.

Я думаю, что использую отмеченные в моей работе приемы менеджмента японцев, и, делая поправку на наш менталитет, мы сможем добиваться в наших организациях больших успехов при достижении поставленных целей и задач.

***Список литературы:***

Пронников В.А.б Ладанов И.Д. «Управление персоналом в Японии»

М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента» М.,1992

У.Г.Оучи «методы организации производства: японский и американский подходы»

Акофф «Планирование будущего корпорации», М.,1985

Максимцова М.М. «менеджмент», М,:ЮНИТИ, 1998 г.

Журнал «Компания» 1998 г. №40(41)

1. 1 Это-пересказ определения Честера Барнарда, одного из классиков менеджмента 30-40 х . годов. [↑](#footnote-ref-1)
2. Пронников В.А.б Ладанов И.Д. «Управление персоналом в Японии» [↑](#footnote-ref-2)