Министерство образования и науки Российской Федерации

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Факультет международного бизнеса

Кафедра маркетинга и рекламы

Дисциплина: Менеджмент

РЕФЕРАТ

на тему:

**«Современные направления менеджмента»**

Выполнила студентка группы БЭ-701

Ляврик Александра Вячеславовна

Научный руководитель

Лунева Екатерина Андреевна

Омск – 2009

#### Содержание

#### Введение

#### Содержание

#### 1. Исторические предпосылки формирования современного направления менеджмента

#### 2. Основные положения, принципы и идеи современных направлений менеджмента

#### 2.1 Концепция “Бережливого производства”

#### 2.2 Управление рисками

#### 2.3 Управление качеством

#### 2.4 Стратегический менеджмент

#### 3. Сравнительный анализ современных направлений с классическим направлением менеджмента

#### Заключение

#### Введение

Многие склонны считать менеджмент совсем молодой профессией, что, с одной стороны, правда: как область профессиональной деятельности менеджмент за рубежом известен чуть больше века, а в России и то меньше – около 20 лет[[1]](#footnote-1). Но на самом деле управлением занимались еще в античности, а первые научные разработки и исследования по данной теме датируются XIX веком. Более того, если обратиться к современным теориям менеджмента, то мы увидим преемственность идей между различными концепциями, школами и направлениями. Именно поэтому в данной работе мы отразили не только основные направления современного менеджмента, но и изучили исторический аспект управления в целом. Как писал Джеймс Берк, “Внимательный менеджер не может позволить себе не считаться с добрым советом независимо от источника этого совета. История менеджмента полна полезных уроков для тех, кто готов у нее учиться”[[2]](#footnote-2).

Итак, тема нашего реферата – “Современные направления менеджмента”. Актуальность данной темы очевидна и заключается в том, что в динамично развивающемся современном мире успешному специалисту-менеджеру необходимо быть в курсе всех имеющихся разработок и теорий. Ошибкой было бы считать, что практическая деятельность может обойтись без теоретической основы. В истории экономики XX века есть немало примеров того, как страны, более восприимчивые к новым идеям обходили те, которые инновации в сфере менеджмента внедряли неохотно. Показательный случай – Япония и страны Запада[[3]](#footnote-3). Если Япония в послевоенное время жадно впитывала в себя идеи западных теоретиков, строя на их основе свою уникальную систему, то на родине этих ученых зачастую игнорировали, упуская тем самым выгодные перспективы развития.

Разработанность темы в литературе довольно велика. Эволюции управленческой мысли посвящено немало учебных пособий, книг, а также практических руководств. Наиболее значимыми для нашего исследования были работы таких авторов, как С. Крейнер, С. Чоудхари, С.Н. Чудновская и И.Н. Макашов. Кроме того, мы использовали большое количество статей из таких периодических изданий, как “Менеджмент в России и за рубежом” и “Проблемы теории и практики управления”. Что касается современных направлений и моделей, то основы многих из них изложены в книге “Корпоративный менеджмент” под редакцией И.И. Мазур.

В ходе работы нами была поставлена *цель* – описать общие черты современного направления менеджмента, а также выделить ряд наиболее значимых подходов и разновидностей. Для достижения цели от нас потребовалось выполнение следующих задач:

Определение исторических предпосылок появления современного направления менеджмента.

* Характеристика истории развития школ менеджмента и подходов, формирующих на сегодняшний день классическую теорию управления.
* Рассмотрение основных принципов и идей ряда современных концепций менеджмента.
* Сравнительный анализ современных направлений и классических теорий управления.

Объектом исследования, таким образом, являются современные подходы к менеджменту, а предметом – их основные понятия и концепции в сравнении с классическим вариантом.

В работе использованы следующие методы исследования: качественный анализ, синтез, и сравнение.

Данный реферат состоит из трех глав. В первой главе описываются основные классические направления менеджмента с учетом предпосылок их появления, и происходит постепенный выход к истокам формирования современных концепций. Во второй главе производится анализ нескольких новейших теорий управления с выделением основных инструментов, преимуществ и недостатков каждой. А третья глава, главным образом, направлена на детальное сравнение старого и нового подходов.

**1. Исторические предпосылки формирования современного направления менеджмента**

Говоря о предпосылках становления современной теории менеджмента, важно отметить, что формирование новых направлений строилось на обобщении положительного опыта предыдущих школ[[4]](#footnote-4). С каждым последующим изменением среды, в которой приходилось функционировать предприятиям, ряд принципов отмирал, а им на смену приходили другие, наиболее инновационные на тот момент.

Истоки современного менеджмента восходят еще к XIX веку, хотя сама практика управления имеет более древнюю историю. И все же нас интересует период перехода от машинной эры к так называемой информационной эре[[5]](#footnote-5).

Принципы менеджмента машинной эры были кардинально иными, нежели сейчас. В работе Стюарта Крейнера “Ключевые идеи менеджмента” они описаны достаточно подробно[[6]](#footnote-6). Во-первых, обычным методом управления считалась диктатура, то есть установление полного повиновения. Менеджер давал работникам четкие указания, после чего контролировал их действия. Во-вторых, инструкции менеджера считались единственно верными. Подразумевалось, что приказы не должны подвергаться какому-либо сомнению, а об альтернативных вариантах и речи идти не могло. В-третьих, закономерно, что в таких условиях, со стороны работников не допускалось никакого творчества и независимости в решениях. В-четвертых, работники были наемной силой, которая всегда была в избытке, а значит, особого значения для организации не имела. Компании не считали себя обязанными ни в чем, хотя и ожидали от рабочих лояльности. Далее, масштабы деятельности обычно ограничивались границами страны или региона, но почти никогда – международными. О глобализации тогда еще не говорили. И наконец, компании всеми средствами пытались обеспечить себе стабильность и были уверены в этой стабильности. Внешняя среда еще не была такой изменчивой, поэтому будущее во многом казалось предсказуемым.

Но такая система не могла быть вечной. Первым шагом к формированию нового стиля управления стала разработка Фредериком Тейлором концепции научного менеджмента. Этот американский изобретатель и инженер отошел от идеи о том, что организация ничего не должна своим работникам[[7]](#footnote-7). Тейлор разработал стимулирующую систему оплаты труда, включающую в себя меры наказаний и поощрений в виде, соответственно, вычетов и надбавок. Но, к сожалению, теория Тейлора была несостоятельной в основном своем положении о том, что существует “единственный правильный” способ выполнения каждой конкретной работы[[8]](#footnote-8). Поскольку считалось, что любая попытка усовершенствования со стороны работника неизбежно приведет к ухудшению результата, происходило абстрагирование от индивидуальных навыков и умений рабочих. Такой подход, безусловно, мешал инновационному развитию предприятия.

Часть идей Тейлора, тем не менее, используется в современных условиях. Сюда можно отнести первые попытки проведения реинжиниринга, дробления организационных процессов на исходные составляющие[[9]](#footnote-9). Тейлор также пытался выделить каждый элемент производственного процесса и проанализировать его в отдельности, а поиски потенциала развития предприятия также стали применимой для сегодняшнего дня идеей[[10]](#footnote-10).

За школой научного менеджмента последовала классическая школа управления или административная школа. Предпосылками к ее формированию стали открытия в области науки и техники, укрупнение и рост размеров организаций, расширение рынка товаров и услуг, рост влияния профессиональных менеджеров и ряд экономических кризисов начала столетия[[11]](#footnote-11).

Среди основных положений административной школы можно выделить разделение процесса управления на несколько взаимосвязанных функций[[12]](#footnote-12):

* планирование;
* организация;
* предсказание;
* распорядительство;
* координирование;
* контроль.

Такое дробление считалось более приоритетным, нежели по принципу сфер приложения управленческой деятельности: финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом и другие.

Более того, стоит отметить, что функциональные цели основатель рассматриваемой школы Анри Файоль разделял на три группы: административные, технические и экономические. При восхождении вверх по лестнице иерархии значимость экономических функций убывает, а административных, соответственно, - возрастает[[13]](#footnote-13). Разработав свою теорию управления и основные принципы менеджмента, Файоль фактически первым выразил представление об организации как о цельной, рационально сконструированной иерархичной системе. Он так же стал одним из первых теоретиков менеджмента, кто выдвинул правила, подходящие для большинства организаций и отраслей. Последователи Файоля ввели новые термины для его концепции, несколько усовершенствовали функции менеджмента, но основа теории административной школы осталась прежней[[14]](#footnote-14).

Следующей достойной рассмотрения школой менеджмента считается бихевиоризм или так называемая школа человеческих отношений. Повлияли на развитие данного направления такие важнейшие факторы, как рост влияния профессиональных союзов, недовольство рабочих и растущая потребность в высококлассных менеджерах[[15]](#footnote-15).

Представители данного направления отталкивались от того, что организация – это социальная структура, где каждый работник – личность, а значит прежние подходы к мотивации и управлению сотрудниками не могут считаться подходящими. Ряд современных авторов подчеркивает, что принципы мотивационного менеджмента, разработанные данной школой, не перестали быть актуальными и сегодня[[16]](#footnote-16).

Первый принцип заключается в том, что все индивидуумы имеют личные потребности, цели, мотивы. Частично данное положение основывается на теории Маслоу об иерархии потребностей человека.

Второй принцип следует из первого и выражается в необходимости обращаться с работником как с личностью, иначе невозможно добиться положительной мотивации.

Третьим пунктом идет тезис о том, что личные и семейные проблемы работника могут повлиять на производительность труда, а значит их также нельзя оставлять без внимания.

И наконец, обмен информацией и его эффективность – это решающий фактор производительности. Менеджеры должны быстро и эффективно оперировать имеющейся информацией, быть способными решать человеческие, социальные и политические проблемы внутри организации.

Необходимо также отметить, что в то время как представители школы научного менеджмента и административной школы разрабатывали идеи управления в рамках иерархии “сверху – вниз”, исследователи поведенческой школы нарушили неприкосновенную идею делегирования власти, “даровали” работникам больше свободы.

Специалисты рассматривают историю развития управленческой мысли не только с позиции эволюции школ менеджмента, но и путем выделения трех подходов к управлению. Все они сфокусированы в первую очередь на процессе управления. Первый такой подход – процессный – был выделен еще в рамках административной школы и заключался в рассмотрении менеджмента как непрерывной цепочки взаимосвязанных управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля вместе со связующими процессами – коммуникациями и принятием решений[[17]](#footnote-17). Целью данного подхода была разработка формально-логической модели предприятия, отвечающей целевым установкам основных заинтересованных групп[[18]](#footnote-18). Для этого необходимо устанавливать определенные стандарты, определять точные цели, а с течением времени проверять результаты и исправлять недочеты[[19]](#footnote-19).

Создание методологий двух других подходов принадлежит школе управленческой науки. Как пишет в своих работах Чудновская С.Н.[[20]](#footnote-20), эта школа появилась в качестве ответа на попытки найти согласие между всеми научными направлениями. Источником такого согласия исследователи видели структуру управления организации. Главной отличительной чертой школы управленческой науки стала замена словесных рассуждений и описательного анализа количественными расчетами. Зарождение школы совпало с развитием различных количественных методов, поэтому неудивительно, что они нашли отражения в ее разработках.

Во втором, системном, подходе организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи управления и технология производства, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды[[21]](#footnote-21). Ценность его состоит в том, что системность позволяет руководителю добиться эффективной работы предприятия в условиях организационной среды, где отдельные элементы всегда создают противоречащие друг другу цели. При этом системный подход не дает руководителям ответа, какие именно элементы организации наиболее важны[[22]](#footnote-22). Это не набор руководств, а скорее стиль мышления по отношению к организации и управлению. Но, к сожалению, данный подход совершенно упускает из виду переменные окружающей среды, влияющие на управление[[23]](#footnote-23).

И наконец, рассмотрим ситуационный подход. Эта теория появилась как ответ на возникновение проблем при использовании классических принципов в условиях все возрастающей неопределенности окружающей среды[[24]](#footnote-24). Первые идеи ситуационной теории связывают с именем профессора Гарвардского университета Г. Деннисона. Суть подхода заключалась в том, что пригодность тех или иных методов управления зависит от конкретной ситуации. Поскольку имеется множество факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как внутри организации, так и во внешней среде, не может существовать единого для всех наилучшего способа управления. Самым эффективным методом в каждой из ситуаций является тот, который ей наиболее соответствует. Задача менеджера, таким образом, – найти и суметь реализовать такой метод.

Итак, с течением времени традиционные приемы менеджмента становились все более проблематичными в применении. Устаревали инструкции и ожидания, будущее уже не казалось таким предсказуемым, окончательно потеряли свою актуальность концепции беспрекословного подчинения и диктатуры. Современные специальные теоретические концепции менеджмента, призванные обеспечить эффективную практического руководства в сфере экономики в информационную эру, главным образом опираются на исследования Н.Д. Кондратьева и Й. Шумпетера[[25]](#footnote-25). Кондратьев обосновал наличие особых циклов деловой активности, зависящих от технических и иных открытий. Таким образом, возникло понимание зависимости процесса управления от внешней среды. Шумпетер же выдвинул идею о признании предпринимателя главным действующим лицом процесса экономического развития, источником инноваций.

XXI век и вовсе столкнул менеджеров с рядом процессов, которые невозможно было не учесть в управленческой деятельности. Во-первых, резко выросла значимость всеохватывающего образования[[26]](#footnote-26). Возникла необходимость внедрения образовательных программ даже на самых нижних уровнях организации. Это дает огромное преимущество при внедрении необходимых изменений и инноваций, будь то новая компьютерная программа или оригинальная стратегия фирмы. В книге Сабира Чоудхари[[27]](#footnote-27) приводится пример того, как обучение работников помогло компании Форд провести эффективную реорганизацию без простого навязывания изменений работникам. Был создана новая культура, способствующая их внедрению, что в итоге принесло компании 2 млрд. долларов.

Во-вторых, еще одной тенденцией стала ориентация на так называемое “предотвращение пожара”[[28]](#footnote-28), то есть предотвращение выпуска бракованной продукции и непрерывное улучшение качества товаров. Дело в том, что покупатели становятся все более избирательными, требуют от продуктов совершенства и уникальности, а также улучшения сервисного обслуживания.

Третий тренд заключается в том, что покупатели стали ценить легкий и быстрый доступ к товарам и услугам[[29]](#footnote-29). Им также необходимо большее количество информации перед тем, как осуществить покупку. Здесь на помощь менеджерам приходит сеть Интернет и создание специализированных веб-сайтов. Потоки информации, таким образом, будут идти в обе стороны: покупатели смогут получать интересующие их данные о продуктах, а управленцы компаний – статистические данные о своей клиентуре. Но данное преимущество требует от менеджмента более быстрого принятия решений, реакций на нужды покупателей.

И наконец, свою роль сыграло такое важное изменение внешней среды, как всеобщая глобализация[[30]](#footnote-30). Одно лишь глобальное присутствие компании на различных рынках еще не давало глобального успеха. Тут менеджерам требуется учитывать и уникальные вкусы своих иностранных потребителей, и особенности зарубежных партнеров, политическую и экономическую ситуацию. Последнее также требует от управленческого аппарата дополнительной гибкости: непостоянная конъюнктура может привести компанию к краху[[31]](#footnote-31).

Итак, мы рассмотрели основные этапы развития менеджмента, начиная с конца XIX века, выделяя предпосылки тех или иных перемен в теории управления. Можно сделать вывод, что главными факторами формирования современного менеджмента стали такие явления, как развитие технологии, изменение социального климата в обществе, всеобщая глобализация. Некоторые наиболее известные концепции современного менеджмента мы рассмотрим во второй главе данной работы.

#### Основные положения, принципы и идеи современных направлений менеджмента

##### 2.1 Концепция “Бережливого производства”

Идея “Бережливого производства” зародилась в японской автомобильной компании Toyota[[32]](#footnote-32). Другие названия данного направления – это “рачительное” и “щадящее” производство. Данная концепция полностью меняет саму цель трудового процесса и заключается в замене изготовления большого числа однотипных изделий на производство именно того продукта, который нужен каждому отдельному потребителю, и именно в необходимом ему количестве[[33]](#footnote-33).

Очевидно, что такой подход включает в себя немало плюсов. Во-первых, происходит сокращение затрат труда и производственных площадей по сравнению с массовым производством. Во-вторых, новая парадигма требует гораздо меньше инвестиций для достижения лучшего эффекта. В-третьих, у бережливого производства явная ресурсосберегающая направленность. И наконец, из всех этих преимуществ, следует явный плюс для страны, в которой функционирует компания.

Безусловно, новое направление требует и новых производственных отношений. В концепции бережливого производства происходит отказ от командно-административной структуры, базирующейся на взаимодействии “начальник-подчиненный”, и переход к системе сотрудничества – “мы делаем одно дело”[[34]](#footnote-34). Соответственно, организационная структура приобретает гибкость, становится горизонтальной. Именно за счет вовлечения персонала в процесс управления реализуется большая часть возможностей бережливого производства[[35]](#footnote-35). Работники цехов являются экспертами своего дела, поэтому если поставить перед ними соответствующие задачи, они способны найти способы сократить потери.

В условиях сотрудничества между всеми уровнями организации необходима сильная мотивация работников к этому сотрудничеству. Концепция бережливого производства придерживается идеи о том, что наиболее эффективная мотивация достижима путем синтезе соучастия в прибыли и реального наделения ответственностью, то есть доверием.

И наконец, сложные подходы к производственному процессу требуют постоянного обучения сотрудников через использование “трех китов”: теории, отраслевого опыта и опыта, накапливаемого лично в процессе производства[[36]](#footnote-36). Это объясняется тем, что даже мотивированный сотрудник, если он не сведущ в вопросах деятельности организации, может быть опаснее, чем полностью безразличный, но проинформированный сотрудник.

Таким образом, принципы бережливого производства, согласно теории[[37]](#footnote-37), включают в себя:

* эффективное использование всех видов ресурсов и исключение отходов и потерь;
* командную работу и сотрудничество;
* непрерывный обмен информацией, из чего логически следует высокая значимость средств коммуникации внутри фирмы;
* непрерывное совершенствование производства.

##### 2.2 Управление рисками

Риск – вероятность угрозы и потери организацией части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате возникновения событий, влияющих на отклонение параметров функционирующей операционной системы[[38]](#footnote-38).

Риски подразделяются на следующие виды[[39]](#footnote-39):

1. Чистые: природно-естественные, экономические, транспортные, политические и часть коммерческих (торговые, имущественные, производственные).
2. Спекулятивные: финансовые (инфляционные и дефляционные, валютные), инвестиционные (упущенной выгоды, снижение доходности, прямых финансовых потерь, кредитные, биржевые, банкротства). Спекулятивные риски предполагают возможность получения как положительного, так и отрицательного результата.

Риск связан со следующими видами потерь:

1. Трудовые: потери фондов времени, в том числе и рабочих, вызванные случайными, неопределенными обстоятельствами.
2. Финансовые: прямой денежный ущерб, связанный с предусмотренными платежами(выплатой штрафов, дополнительными налогами и т.д.).
3. Потери времени: замедление процесса предпринимательства по сравнению с плановым.
4. Социальные: ущерб здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу и имиджу организации.
5. Особые виды потерь связаны с инфляцией, изменением валютных курсов, изъятием средств.
6. Случайные и систематические.
7. Имущественные: утрата материального имущества организации.

Риск-менеджмент основан на понимании того, что нельзя избежать риска, необходимо его предвидеть, стремясь снизить его значение до минимального уровня. Поэтому задачей анализа риска является получение информации для принятия решения о целесообразности участия в проекте, потенциальных потерях при его осуществлении, а так же о мерах защиты от возможных финансовых потерь.

В целом, весь процесс управления рисками можно разделить на несколько основных этапов:

1. Определяют виды рисков.
2. Выявляют показатели риска. Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой вероятности возникновения максимального или минимального дохода (убытка) от принятия действий. Чем больше диапазон между максимумом и минимумом результата при равной вероятности их получения, тем выше степень риска. Существуют факторы, снижающие и повышающие риск. К первым относятся исследования, экспертиза, система защиты, контроль, страхование, разработка стратегии. Ко вторым – потеря, кража, пожар, наводнение, нестабильность, инфляция. Поскольку управленческая деятельность связана с последовательным принятием решений, они сопряжены с определенным риском. Именно поэтому выявление риска на данном этапе так важно.
3. Выбор метода оценки риска. При оценке риска используют две группы факторов: *объективные*, не зависящие непосредственно от организации (инфляция, политические и экономические кризисы) и *субъективные*, характеризующие состояние организации(производственный потенциал, надежность контрактов и инвесторов).
4. Распределение рисков между участниками. Разработка проекта связана с выбором исполнителей, количество которых может колебаться от двух до нескольких сотен. В этой ситуации между участниками проекта возникают противоречия в связи с наличием противоположных целей. Заказчик (инвестор) всегда стремится уменьшить стоимость проекта, длительность его выполнения, а исполнитель, наоборот, желает увеличить цену проекта, производственный цикл для того, чтобы получить время для маневров. Принцип распределения рисков между участниками заключается в том, чтобы передать максимальную ответственность за риск тому участнику, который лучше всех может его контролировать. Используются так же такие методы как *страхование* и *резервирование*. Страхование – это система мер по защите интересов физических и юридических лиц за счет денежных фондов, формируемых из уплаченных ими страховых взносов[[40]](#footnote-40). Резервирование повышает надежность функционирования системы. Так как при отказе элемент может быть заменен из резерва, величина резерва должна быть равна или превышать величину колебания параметров системы во времени.
5. Управление рисками – искусство и формальные методы определения, анализа, оценки, предупреждения возникновения, принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизненного цикла проекта и распределение возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Риск-менеджмент пользуется большой популярностью. Развитие данного направления менеджмента приводит к появлению таких инструментов как например хеджирование – способ страхования цены реальных и финансовых активов от риска нежелательного падения для производителя или повышения для потребителя[[41]](#footnote-41).

**2.3 Управление качеством**

Усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей в информационную эру привело к резкому повышению стандартов качества[[42]](#footnote-42). Неудивительно, что в этих условиях возникли различные системы менеджмента качества. Разработчики данного направления руководствовались в основном идеями двух американских ученых – Э. Деминга и Дж. Джурана[[43]](#footnote-43). В данном параграфе мы рассмотрим две наиболее распространенные модели.

Первая из интересующих нас концепций – это TQM (Total Quality Management) или Всеобщее управление качеством. В основе данной модели управления лежит видение качества как основного приоритета для всех сотрудников[[44]](#footnote-44). При этом работники, контактирующие непосредственно с клиентом становятся самыми активными участниками процесса. Выделим четыре основополагающих элемента TQM[[45]](#footnote-45):

* вовлечение работников;
* фокусирование внимания на покупателях;
* контрольные сравнения;
* постоянные улучшения;
* сокращение продолжительности цикла, упрощение рабочих циклов.

Вовлечение работников предполагает, что в процессе совершенствования качества должны принимать участие все без исключения сотрудники, а значит, необходимо их обучать, мотивировать, наделять правом принятия решений.

Фокусирование внимания на покупателях состоит в идентификации желаний и потребностей покупателей. Это один из чрезвычайно важных элементов TQM.

Контрольные сравнения необходимы для сопоставления достигнутых результатов за определенный период с достижениями конкурентов. Далее эти данные можно использовать для усовершенствования методов работы компании. Сравнению подвергаются товары, услуги, принципы ведения бизнеса. Для этой цели часто проводятся специальные исследования, а иногда – “выездные исследования” некоторых сотрудников в качестве одной команды.

TQM не ставит целью получение быстрых результатов. Данная концепция преследует долгосрочные цели постоянного совершенствования всех процессов в компании. Причем, изменения могут быть незначительными и проводиться постепенно, но на перманентной основе. Такой подход позволяет существенно повысить вероятность успеха. Важно помнить, что качество должно стать основополагающим приоритетом. Создатель концепции Э. Деминг неоднократно подчеркивал, что оно не может определяться числом приемлемых недостатков[[46]](#footnote-46).

Сегодня ряд компаний самостоятельно расширяет понимание Всеобщего управления качеством вплоть до внедрения строгой экологической политики[[47]](#footnote-47). Такой подход, как эко-менеджмент приобретает все большую популярность в условиях повышения интереса со стороны населения к этим вопросам, а также усиления роли различных экологических организаций.

Вторая концепция, которую я бы хотела рассмотреть в рамках системы менеджмента качества, – это QOS или Quality Operating System, основанная компанией “Форд” еще в 1986 г.[[48]](#footnote-48) В центре концепции – постоянное осознание работниками важности удовлетворения потребителя. Содержание метода можно описать через несколько стадий[[49]](#footnote-49):

* Определением ожиданий потребителей.
* Определение ключевых процессов, от которых эти ожидания зависят.
* Выбор показателей, основывающихся на жизненно важных моментах для потребителей.
* Отслеживание изменений в показателях.
* Прогнозирование и предупреждение ухудшения показателей.

Процессы, о которых говорится во втором пункте – это то, что в наибольшей степени влияет как положительно, так и отрицательно на реализацию ожиданий потребителей. Любой такой процесс можно связать с тем или иным показателем, ориентированным на результат. Каждый показатель регулярно фиксируется, например, раз в месяц, а результаты представляются работникам, чтобы те могли видеть, в какую сторону движется компания. Поэтому в концепции QOS широко применяется деловая графика.

QOS можно считать скорее новейшим подходом к TQM, нежели самостоятельным направлением. Но, тем не менее, эта концепция имеет ряд существенных отличий.

Во-первых, QOS активно применяет “бенчмаркинг”, то есть разведку стратегий конкурентов с последующим анализом преимуществ и применением результатов на практике[[50]](#footnote-50). В “бенчмаркинге” выбирается “лучшая” стратегия и используется для улучшения работы компании.

Во-вторых, в процессе повышения качества все чаще в рассмотрение берутся интересы не только потребителей, но и работников, акционеров и даже государства[[51]](#footnote-51). Таким образом, улучшение работы организации ведется по нескольким направлениям.

В-третьих, данный подход следует системе качества ISO 9000[[52]](#footnote-52), принимая ее за основополагающий стандарт.

Итак, управление качеством на сегодняшний день является чрезвычайно перспективным направлением менеджмента.

##### 2.4 Стратегический менеджмент

В практике крупных фирм особое значение придается стратегическим целям, определяющим их развитие на перспективу. Разработка и реализация стратегических целей получила название стратегического менеджмента. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегия формируется и разрабатывается высшим руководством, а ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей организации и обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников. Он открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного временного периода.

Стратегия фирмы формируется по следующим позициям[[53]](#footnote-53):

1. Обоснование и определение миссии фирмы в предстоящем периоде.
2. Конкретизация видения фирмы и постановка целей.
3. Формирование стратегии, направленной на достижение целей. Стратегию дифференцируют по уровням иерархии организационной структуры фирмы, то есть по функциональным звеньям и производственным подразделениям.

Стратегия разрабатывается в процессе стратегического планирования – набора действий и решений, принятых руководством, которые ведут к реализации стратегических целей. Выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

1. Распределение ресурсов, таких как фонды, рабочая сила, технический опыт.
2. Адаптация к внешней среде, то есть действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с окружением.
3. Внутренняя координация, которая включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.
4. Организационное стратегическое предвидение.

Стратегический менеджмент как процесс включает в себя следующие элементы:

* Анализ среды – исходный процесс в стратегическом менеджменте, так как он создает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии развития.
* Определение миссии и целей фирмы.
* Выбор стратегии.
* Реализация стратегии.
* Оценка и контроль выполнения стратегии, который обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет достижение целей, и собственно целями.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического менеджмента в организации, образуют отделы стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность стратегических хозяйственных подразделений, в состав которых входят собственные отделы стратегического планирования. Практически возможно создать три вида служб стратегического планирования:

1. Сильная центральная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений.
2. Центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методической помощи и координации деятельности плановых служб стратегических хозяйственных подразделений и подразделений организации.
3. Децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагаются на руководителей стратегических хозяйственных подразделений.

Итак, стратегия – необходимый план действий для согласованного взаимодействия всех подразделений организации, который определяет направление ее развития. Разработка стратегии является ключевым элементом функционирования фирмы, поэтому стратегическому менеджменту уделяется такое большое внимание.

#### 3. Сравнительный анализ современных направлений с классическим направлением менеджмента

На основании изученной литературы мы можем заключить, что не существует единой теории менеджмента, но, тем не менее, различные направления объединяют общие цели и направления развития. Поэтому для начала сравним классическое и современное направление менеджмента в целом (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

Сравнение стилей управления в классической теории и в современных направлениях

|  |  |
| --- | --- |
| Классическая теория управления | Современный менеджмент |
| Малое количество крупных организаций – нет жесткой конкуренции | Большое количество крупных организаций (как коммерческих, так и некоммерческих) |
| Относительное небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена | Большое количество руководителей всех уровней |
| Управленческая работа зачастую не выделялась отдельно и не отделялась от неуправленческой деятельности | Четко выделены управленческие функции |
| Малое количество людей способных принимать важные для организации решения | Большое количество людей способных принимать важные для организации решения |
| Упор на интуицию и приказ | Упор на рациональность и коллективную работу |
| Сбыт готового товара | Создание товара, необходимого потребителю |
| Работники выполняют исключительно свои специализированные функции | Работники вовлечены в процессы обучения, принятия решений, внесения предложений |

*Источник:* Миллер Н.В. Богославец Т.Н. История менеджмента. – Омск: Омский государственный технический университет, 2001. – С. 22.

Рассмотрим недочеты в теориях каждой из школ, формирующих классическое направление менеджмента.

Научный менеджмент не признавал различия между индивидами, не допускал самостоятельность в принятии решений работниками и противился идее привнесения работниками каких-либо инноваций в производственный процесс[[54]](#footnote-54). Кроме того, Тейлор подчеркивал превосходство количественных параметров над качественными, что не соответствует современной практике менеджмента[[55]](#footnote-55). Административная школа допускала практически все те же ошибки[[56]](#footnote-56). Разработанный ею процессный подход не учитывал множество элементов системы, а также изменения окружающей среды. Исправив данный недочет в своей концепции, школа человеческих отношений недостаточно проработала остальные аспекты деятельности организации, тем самым нарушив основу широко применяемого сегодня системного подхода.

Школа управленческой науки, как мы уже упоминали в первой главе, разработала системный и ситуационный подход. Эти два подхода по отдельности мало чем могут помочь современному менеджеру, поэтому необходимо их сочетать, что и практикуется в большинстве современных моделей.

Каждая из школ менеджмента привнесла что-то свое в современную теорию. Научный менеджмент и административная школа, во-первых, сформировали научный подход к менеджменту[[57]](#footnote-57). Во-вторых, благодаря им заговорили об анализе способов выполнения работ с целью совершенствования организации[[58]](#footnote-58). И наконец, заслугой научного менеджмента является тезис об оплате труда как важнейшего средства мотивации работников.

Школа человеческих отношений предложила активно использовать в управлении межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника. Очевидно, что в современном менеджменте не обойтись без качественных коммуникаций. Для многих японских моделей управления школа человеческих отношений вообще стала основой, укрепившей понимание важности исследования поведения людей в организациях[[59]](#footnote-59). Западные концепции же наиболее активно заимствовали идеи мотивации и лидерства[[60]](#footnote-60).

Школа управленческой науки подарила миру многочисленные количественные методы, первой заговорила о важности моделирования и ЭВМ[[61]](#footnote-61). Сегодня количественные измерения при принятии решений используют фактически все направления менеджмента, особенно системы управления качеством.

Системный подход нашел отражение в бережливом производстве, управлении качеством: в каждой из них организация рассматривается как система, состоящая из взаимосвязанных частей. И для эффективного улучшения ее деятельности необходимо уделять внимание каждому элементу системы.

Ситуационный подход активно применяется сегодня. В обучении менеджменту популярны так называемые “кейсы” (cases)[[62]](#footnote-62), то есть модели ситуаций, требующие детального анализа и принятия решений. Что касается управления в организациях, то там также по-прежнему необходимо изучение всей совокупности ситуационных переменных окружающей среды.

Итак, мы провели сравнительный анализ классического и современного направлений менеджмента. Наличие массы заимствований говорит о преемственности между школами, а многочисленные различия – объективный результат исторических изменений внешней среды, в который функционируют предприятия.

#### Заключение

На сегодняшний день современное направление менеджмента состоит из множества моделей и концепций, и среди них нет идеальных. Одни модели несут культурную специфику определенной страны, что мешает внедрению в другом государстве. Другие являются слишком затратными. И в любом случае у каждой концепции есть определенные недочеты. Но современному менеджеру, тем не менее, необходимо быть в курсе основных теорий управления, уметь выделять их преимущества и применять на практике.

В данной работе была поставлена цель – описать общие черты современного направления менеджмента, а также выделить несколько наиболее известных концепций. Для достижения поставленных задач мы проанализировали историю развития управленческой мысли с конца XIX века, выделили предпосылки зарождения современного направления, описали ряд концепций, провели сравнительный анализ.

В результате выполненных в первой главе реферата исследований можно сделать следующие выводы:

1. В развитии науки управления наблюдается определенная преемственность идей.
2. Расцвет менеджмента как науки пришелся на период перехода от машинной эры к информационной.
3. Основными предпосылками к формированию современного направления менеджмента явились:
   * Рост значимости образования.
   * Повышение избирательности потребителей.
   * Развитие современных технологий и средств коммуникации.
   * Всеобщая глобализация.

На основе материала, изложенного во второй главе, мы можем заключить следующее:

* + 1. Идея “бережливого производства” состоит в производстве того продукта и в том количестве, как необходимо каждому отдельному потребителю.
    2. Управление рисками – стратегия избегания нежелательных расходов и взвешивания всех возможных вариантов развития ситуации.
    3. Управление качеством подразумевают, что качество – главный приоритет для всех сотрудников.
    4. Стратегический менеджмент задает направление развития всей организации.
    5. У современных теорий управления можно выделить некоторые общие черты:
       - Участие работников в управлении.
       - Горизонтальная организационная структура.
       - Ориентация на потребителя.
       - Приоритетность качества продукции.
       - Упор на совершенствование.
       - Экономия ресурсов через повышение эффективности.

По материалам третьей главы сделаем следующее заключения: между классическим и современным направлениями есть немало сходств, основанных на историческом заимствовании ряда методов. Между тем, объективные изменения в экономике, культуре и других сферах общественной жизни позволили новейшим концепциям приобрести свои уникальные черты.

Практическая значимость выполненной работы определяется возможностью использования полученных результатов в качестве основы для дальнейших исследований по современным направлениям менеджмента. Кроме того, возможно практическое применение описанных направлений.

#### Библиографический список

**Книги**

1. Бауман З. Глобализация. Последствия для человека и общества. – М.: Весь мир, 2004. – 188 с.
2. Глызина М.П. Современный менеджмент. – М.: Феникс, 2009. -346 с.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
4. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. – М.: Гардарики, 2001. – 269 с.
5. Коленсо М. Стратегия Кайзен для успешных перемен в организации. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
6. Корпоративный менеджмент / Под ред. Мазур И.И. – М.: Омега-Л, 2008. – 781 с.
7. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: ИНФРА-М., 2002. – 347 с.
8. Макашов И.Н. Овчинникова Н.В. Всемирная история управленческой мысли. – М.: Российский гуманитарный университет, 2007 – 672 с.
9. Миллер Н.В. Богославец Т.Н. История менеджмента. – Омск: Омский государственный технический университет, 2001. – 88 с.
10. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 199 с.
11. Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: ЭКМОС, 1997. – 224 с.
12. Чоудхари С. Менеджмент XXI века: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М., 2002. – 448 с.
13. Чудновская С.Н. История менеджмента. – СПб: Питер, 2004.– 239 с.

**Статьи из периодических изданий**

1. Воробьева Е.А. Стратегии делового совершенства в производстве // Методы менеджмента качества. – 2007. – №12. – С. 55.
2. Искандарян Р.А. Бережливое производство: аспекты реализации. – 2007. – № 7. – С. 10-13.
3. Келлер К.В. QOS – простой метод и для больших и для маленьких компаний // Стандарты и качество. – 2004. – № 8. – С. 88.
4. Ногин Б. Ориентир – принципы TQM // Стандарты и качество. – 2004. – № 10. – С. 103-104.
5. Сухов С.В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием // Менеджмент в России и за рубежом, № 6, 2001. – С. 35-39.
6. Шилкина А. Постоянно улучшение деятельности компании // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 8. – C. 103-110.

1. Чудновская С.Н. История менеджмента. – СПб: Питер, 2004. – С. 7. [↑](#footnote-ref-1)
2. Миллер Н.В. Богославец Т.Н. История менеджмента. – Омск: Омский государственный технический университет, 2001. – С. 3. [↑](#footnote-ref-2)
3. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: ИНФРА-М., 2002. – С. xii. [↑](#footnote-ref-3)
4. Миллер Н.В. Богославец Т.Н. Указ. соч. – С. 14. [↑](#footnote-ref-4)
5. Крейнер С.Указ. соч. – С. 1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же. – С. 2. [↑](#footnote-ref-6)
7. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С. 26. [↑](#footnote-ref-7)
8. Крейнер С. Указ. соч. - С. 4. [↑](#footnote-ref-8)
9. Семенова И.И. Указ. соч. – С. 29. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. – М.: Гардарики, 2001. – С. 39. [↑](#footnote-ref-10)
11. Чудновская С.Н. Указ. соч.– С. 96. [↑](#footnote-ref-11)
12. Макашов И.Н. Овчинникова Н.В. Всемирная история управленческой мысли. – М.: Российский гуманитарный университет, 2007 – С. 481. [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же. – С. 483. [↑](#footnote-ref-13)
14. Макашов И.Н. Овчинникова Н.В. Указ. соч. – С. 486. [↑](#footnote-ref-14)
15. Чудновская С.Н. Указ. соч. – С. 112. [↑](#footnote-ref-15)
16. Там же. – С. 105. [↑](#footnote-ref-16)
17. Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: ЭКМОС, 1997. – С. 19. [↑](#footnote-ref-17)
18. Сухов С.В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием // Менеджмент в России и за рубежом, № 6, 2001. – С. 35. [↑](#footnote-ref-18)
19. Миллер Н.В. Богославец Т.Н. Указ. соч. – С. 75. [↑](#footnote-ref-19)
20. Чудновская С.Н. Указ. соч. – С. 114. [↑](#footnote-ref-20)
21. Чудновская С.Н. Указ. соч. – С. 124. [↑](#footnote-ref-21)
22. Миллер Н.В. Богославец Т.Н. Указ. соч. – С. 82. [↑](#footnote-ref-22)
23. Там же. [↑](#footnote-ref-23)
24. Чудновская С.Н. Указ. соч. – С. 124. [↑](#footnote-ref-24)
25. Корпоративный менеджмент / Под ред. Мазур И.И. – М.: Омега-Л, 2008. – С. 132. (781 с.) [↑](#footnote-ref-25)
26. Чоудхари С. Менеджмент XXI века: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М., 2002. – С. 7. [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. – С. 9. [↑](#footnote-ref-27)
28. Там же. – С. 11. [↑](#footnote-ref-28)
29. Чоудхари С. Указ. соч. – С. 12. [↑](#footnote-ref-29)
30. Бауман З. Глобализация. Последствия для человека и общества. – М.: Весь мир, 2004. – с. 4. [↑](#footnote-ref-30)
31. Чоудхари С. Указ. соч. – С. 13. [↑](#footnote-ref-31)
32. Воробьева Е.А. Стратегии делового совершенства в производстве // Методы менеджмента качества. – 2007. – №12. – С. 55. [↑](#footnote-ref-32)
33. Корпоративный менеджмент. – С. 645. [↑](#footnote-ref-33)
34. Там же. – С. 648 [↑](#footnote-ref-34)
35. Искандарян Р.А. Бережливое производство: аспекты реализации. – 2007. – № 7. – С. 13. [↑](#footnote-ref-35)
36. Там же – С. 650. [↑](#footnote-ref-36)
37. Крейнер С. Указ. соч. – С. 135. [↑](#footnote-ref-37)
38. Глызина М.П. Современный менеджмент. – М.: Феникс, 2009. – с. 280. [↑](#footnote-ref-38)
39. Глызина М.П. Современный менеджмент. – М.: Феникс, 2009. – с. 282. [↑](#footnote-ref-39)
40. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С. 176. [↑](#footnote-ref-40)
41. Генеральный директор. – 2009. – № 6. – С. 57. [↑](#footnote-ref-41)
42. Корпоративный менеджмент. – С. 135. [↑](#footnote-ref-42)
43. Крейнер С. Указ соч. – с. 210. [↑](#footnote-ref-43)
44. Корпоративный менеджмент. – С. 135. [↑](#footnote-ref-44)
45. Там же. [↑](#footnote-ref-45)
46. Крейнер С. Указ. соч. – С. 215. [↑](#footnote-ref-46)
47. Ногин Б. Ориентир – принципы TQM // Стандарты и качество. – 2004. – № 10. – С. 103. [↑](#footnote-ref-47)
48. Келлер К.В. QOS – простой метод и для больших и для маленьких компаний // Стандарты и качество. – 2004. – № 8. – С. 88. [↑](#footnote-ref-48)
49. Там же. – С. 89. [↑](#footnote-ref-49)
50. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – С. 615. [↑](#footnote-ref-50)
51. Там же. – С. 613. [↑](#footnote-ref-51)
52. Келлер К.В.Указ. соч. – С. 88. [↑](#footnote-ref-52)
53. Глызина М.П. Современный менеджмент. – М.: Феникс, 2009. – с. 294. [↑](#footnote-ref-53)
54. Крейнер С. Указ. соч. – С. 5. [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же. [↑](#footnote-ref-55)
56. Чудновская С.Н. Указ. соч.– С. 96. [↑](#footnote-ref-56)
57. Крейнер С.Указ. соч. – С. 4. [↑](#footnote-ref-57)
58. Там же. [↑](#footnote-ref-58)
59. Семенова И.И. Указ. соч. – С. 125. [↑](#footnote-ref-59)
60. Там же. – С. 130. [↑](#footnote-ref-60)
61. Миллер Н.В. Богославец Т.Н. Указ. соч. – С. 24. [↑](#footnote-ref-61)
62. Чудновская С.Н. Указ. соч. – С. 113. [↑](#footnote-ref-62)