Содержание

Введение

Глава 1. Современные методы менеджмента

1.1 Современная система взглядов на менеджмент

1.1.1 Применение системного подхода в управлении

1.1.2 Применение ситуационного подхода в управлении

1.2 Сущность методов управления

1.3 Классификация методов управления

1.3.1 Экономические методы управления: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки

1.3.2 Административные методы управления: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки

1.3.3 Социально-психологические методы: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки

Глава 2. Современные методы управления на примере корпорации "Xerox"

2.1 О компании " Xerox"

2.2 Модель управления Xerox

2.2.1 Структура модели управления

2.2.2 Реализация модели управления

2.2.3 Модель управления в действии

Заключение

Список используемых источников и литературы

## Введение

Процесс управления в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации. Управление - это синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организация их исполнения.

Выбранная тема курсовой работы "Современные методы управления: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки" довольно актуальна; Менеджмент как взаимозависимая система управления направлена на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. У руководителей каждого уровня управления в пределах его компетенции должны быть сформулированы конкретные цели. В области инноваций акцент делается на завоевание передовых позиций по производству новых видов продукции. В области маркетинга - выбор новой товарной ниши, создание определенного имиджа у товара. Производственные цели направлены на повышение производительности труда и эффективности. В финансовой сфере - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование. В управление персоналом - обеспечение высокой мотивации персонала, формирование условий, необходимых для развития творческого потенциала работников. От того насколько правильно и четко сформулированы цели и задачи зависит успех компании в целом.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение и изучение современных методов управления.

Задачи формируются в соответствии с основной целью и включает в себя:

изучение понятия и сущности методов управления;

освоение современной системы взглядов на менеджмент;

изучение экономических, административных и социально-психологических методов управления;

А также рассмотрение данной темы на примере корпорации "Xerox".

Курсовая работа состоит из введения, двух глав основной части - теоретической и практической, заключения и списка использованной литературы.

В теоретической главе (Глава 1) курсовой работы прослеживается развитие темы "Современные методы управления: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки", подкрепленная обзором литературы.

Глава 1 называется "Современные методы менеджмента." и освещает следующие вопросы:

1. Современная система взглядов на менеджмент;

2. Современные методы управления: понятие, сущность и классификация методов управления; основные достоинства и недостатки каждого из методов.

Аналитическая глава (Глава 2) курсовой работы содержится исследование проблемы, в частности "Современные методы управления" основываясь на примере корпорации "Xerox". Включает в себя:

1. Информацию о корпорации " Xerox".;

2. Модель управления Xerox.: Структура, реализация и действие модели управления.

## Глава 1. Современные методы менеджмента

## 1.1 Современная система взглядов на менеджмент

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент Казанцев А.К. выделяет следующие принципиальные положения:

## 1.1.1 Применение системного подхода в управлении

Фундаментальным открытием, лежащим в основе всей науки управления, является представление предприятия как системы высочайшего порядка сложности, системы, частями которой являются люди.

В любой системе важна работа целого: это результат роста и динамического равновесия, приспособления и интеграции, а не простой технической эффективности.

Изначальный же недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредотачивают внимание только на одном каком-то важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результат, зависящий от многих факторов. В этом принципиальное отличие современного подхода к управлению.

Таким образом, системный подход - это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, это способ мышления относительно организации и управления. Именно поэтому теория систем помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

## 1.1.2 Применение ситуационного подхода в управлении

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организации. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор переменных (обстоятельств), которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

В отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями в менеджмент встроено постоянное обновление с ориентацией на конкретную ситуацию.

Новая роль управления - нововведения (инновации).

Нововведения (инновации). Это одна из главных условных проблем менеджмента. Высокие темпы научно-технического и социального процесса выдвинули вперед те системы управления, которые оказались в состоянии быстро и эффективно осваивать результаты научно-технической революции.

Нововведения становятся повседневным явлением. При этом проблема нововведения ставится широко: это не только новая техника или технологии, но и всякие нововведения, в том числе экономические, организационные и управленческие.

В будущем эффективной будет не та организация, которая хорошо работает сегодня, а та, которая ориентирована на постоянное обновление, нововведения.

Подготовка и проведение нововведений - часть работы менеджера.

Инновация - это нововведение, изменение. Некоторые изменения навязываются извне, инициаторами других являемся мы сами. Изменение курса доллара или экономической обстановки в целом навязано вашей организации извне, и она вынуждена предпринимать ответные меры, чтобы сократить убытки. Переезд на другую квартиру, смена места работы, свадьба - изменения, инициаторами которых являетесь вы сами. [[1]](#footnote-1)

Менеджмент как управление в условиях рынка обеспечивает ориентацию компании на удовлетворение потребителей рынка, на запросы конкретных потребителей, на организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и способны приносить фирме прибыль.

Для современного менеджмента характерны:

1. Стабильное стремление к повышению эффективности производства и бизнеса в целом;

2. Широкая хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решения тем, кто несет ответственность за конечные результаты функционирования на рынке фирмы или ее подразделений;

3. Постоянная корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка, изменений внешней среды;

4. Ориентация на достижение запланированного конечного результата деятельности фирмы;

5. Использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений;

6. использование функций планирования - от текущего к перспективному;

7. Упор на все основные факторы улучшения деятельности фирмы;

8. Оценка управления работы в целом только на фундаменте реально достигнутых конечных результатов;

9. максимальное применение математических методов и достижений информатики на базе ЭВМ;

10. Привлечение всех сотрудников компании к управлению ею 11. Осуществление управления на основе предвидения изменений, гибких решений;

12. Опора на инновации в каждом сегменте работы фирмы, нестандартные решения;

13. Проведение глубокого экономического анализа каждого управленческого решения;

14. Способность разумно рисковать и управлять риском;

15. Возрастание роли маркетинга до ключевой.

Термин "менеджмент" по сути является аналогом термина "управление", хотя последний намного шире, поскольку применяется к самым разным видам человеческой деятельности. В последнее время в силу сильной конкуренции меду предприятиями и перенасыщенности рынков в стиле руководства предприятиями происходят существенные изменения. Если ранее отличным менеджером был тот, кто быстрее всех реагировал на изменение ситуации на рынке, то сейчас хорошим менеджером считается специалист, который для своего предприятия создает новые рынки, который не только реагирует на изменения на рынке, но меняет сам рынок. [[2]](#footnote-2)

## 1.2 Сущность методов управления

Сущность и содержание процесса управления проявляется в его функциях. Управление - это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации. В широком понимании в специальной управленческой литературе даются различные толкования менеджмента.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации - это сложные социально-технические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Поэтому управление является и наукой, и искусством, которому можно научиться опытным путем и которым овладевают только люди, имеющие к этому талант. Менеджеры должны учиться на опыте и, соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления и единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе. Отсюда возникает необходимость более детального рассмотрения содержания работы менеджера как субъекта процесса управления. [[3]](#footnote-3)

Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и достижения целей. Рассматриваемые ниже методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, объединения и коллективы трудящихся. [[4]](#footnote-4)

## 1.3 Классификация методов управления

Принципы управления производством претворяются в жизнь с помощью определенных методов и организационных средств, воздействующих на отдельных работников и производственные коллективы в целом, обеспечивающих координацию деятельности в процессе достижения поставленных целей.

Тот или иной метод управления будет достаточно эффективен и позволит достичь целей управления только при условии его соответствия объективным законам, присушим способу производства. Для достижения цели недостаточно того, чтобы метод просто соответствовал требованиям объективных экономических законов. Он должен реализовать эти требования в виде способа воздействия на трудовые коллективы и отдельных работников производства, поскольку экономические процессы не существуют вне деятельности участников процесса производства.

Управление производством предусматривает решение большого числа взаимосвязанных задач, начиная от планирования развития производства на перспективу и кончая диспетчерским регулированием отдельных рабочих процессов в ходе реализации сменных заданий. Решение этих задач порождает большое разнообразие методов управления.

По типу управляемой системы методы управления можно разделить на две группы:

1. методы управления техническими системами;

2. методы управления социально-экономическими системами.

Методы управления техническими системами строятся на базе естественных наук и могут реализоваться в виде автоматических систем.

В социально-экономических системах кроме чисто технических проблем возникают задачи формирования отношений управления и для их решения требуется привлекать знания ряда общественных наук. По преобладающему характеру формируемых отношений эта группа методов, в свою очередь, может быть разделена на следующие методы:

1. экономические;

2. организационно-распорядительные (административные)

3. социально-психологические. [[5]](#footnote-5)

## 1.3.1 Экономические методы управления: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки

Экономические методы управления - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы. [[6]](#footnote-6)

Важнейшими достоинствами этих методов являются их гибкость и воздействие на людей через их непосредственные интересы. Экономические методы управления представляют собой разновидность воздействия на ход производства, конкретные формы которого преломляются через широкое развитие товарно-денежных отношений и действие экономических рычагов управления. К таким рычагам относятся производственные задания, лимиты использования ресурсов и хозрасчетные нормативы.

Система экономических рычагов на различных уровнях управления используется по-разному. Она конкретизируется и видоизменяется в зависимости от содержания задач управления. На общегосударственном уровне управление экономической системой осуществляется на базе разработанных показателей межотраслевого баланса. В этом случае рычаги экономического управления определяются на основании укрупненных показателей. На уровне объединения предприятий характер действия рычагов управления экономической системой осуществляется через производственные ресурсы и результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия. К производственным ресурсам относится управление использованием трудовых, энергетических, природных и денежных ресурсов, средств и предметов труда.

Управление использованием трудовых ресурсов осуществляется путем регулирования размера фонда заработной платы с учетом выполнения показателей по объему производства и мер по материальному стимулированию повышения норм выработки. [[7]](#footnote-7)

Экономические методы управления - отношения субъекта и объекта - договорные - товарно-денежные.

Характеризуются:

1) свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе;

2) выполнение договорных обязательств.

Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей.

Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

## 1.3.2 Административные методы управления: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки

Административные методы - это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу административных методов относят:

организационное проектирование,

регламентирование,

нормирование.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

приказа,

постановления,

распоряжения,

инструктажа,

команды,

рекомендаций.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства. [[8]](#footnote-8)

Административные методы управления - мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальное условие их эффективности - высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

В последнее время понизилась роль административных методов на предприятиях. Противоречивые процессы в обществе препятствуют использованию административных методов: это рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет и несвоевременная выплата заработной платы, развитие бартерных сделок и низкая дисциплина поставок ресурсов, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, утрату заводских традиций и нарушение привычною уклада жизни в семье. [[9]](#footnote-9)

Используемые механизмы:

Административные: приказ, распоряжение, указание.

Нормативные: закон, положение инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения.

Экономические: процент выплачиваемой прибыли, цена продукта (назначенная), зарплата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху.

Социально-психологические: выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации.

При командном (административном) методе управления - отношения субъекта и объекта - власти и подчинения.

Основные достоинства метода:

1) обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;

2) не требует крупных материальных затрат;

3) в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

Недостатки метода следующие:

1) подавляется инициатива, творческая работа;

2) отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы;

3) в крупных организациях (менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности, поэтому она в дефиците).

## 1.3.3 Социально-психологические методы: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки

Социально-психологические методы управления - осуществляются путем руководящего воздействия на социальные принципы деятельности коллектива. Они основаны на изучении социального состава и условий трудовых коллективов, индивидуальных особенностей и интересов работника

Результаты производственных успехов во многом определяются социально-психологическим климатом в коллективе, удовлетворением культурных, бытовых и других потребностей работающих.

Социально-психологические методы управления играют решающую роль в борьбе против текучести кадров и предполагают:

воздействие руководителя на межколлективные отношения;

изучение зависимости деятельности коллектива от его структуры;

изучение условия включения в коллектив новых членов;

изучение психологических особенностей различных форм коллективного труда;

учет влияния дисциплинарной практики и других факторов на настроение коллектива;

влияние стиля руководства на взаимоотношения членов коллектива;

влияние отдельной личности в коллективе;

психологические основы авторитета личности.

В практике управления применяются различные социологические методы и приемы исследований. Особое распространение получили:

метод научно-технических конференций;

анкетирование;

интервьюирование и личное наблюдение;

социальный эксперимент;

социальное стимулирование.

Формирование и совершенствование производственного коллектива - одна из важнейших задач, стоящих перед руководителем в процессе управления.

Для достижения сплоченности коллектива, повышения уровня его нравственной зрелости руководитель должен уделить внимание следующим факторам:

наличию конкретной цели в деятельности коллектива, которая бы ясно и четко воспринималась всеми работниками;

традициям и опыту коллектива.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны, и тесно связаны с другими методами управления. [[10]](#footnote-10)

Механизмы договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми.

Социально-психологические методы - управленческие отношения субъекта и объекта договорные без материальной основы.

Условия реализации: одна из сторон инициирует договорной процесс, вторая не отвергает его.

Достоинства метода:

1) включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;

2) практически не требуются материальные затраты.

Недостатки:

1) не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей;

2) трудно прогнозировать результаты.

## Глава 2. Современные методы управления на примере корпорации "Xerox"

## 2.1 О компании " Xerox"

Компания XEROX - мировой лидер в области технологий печати и управления документами.

Современный XEROX отвечает требованиям самых различных областей деловой жизни. Независимо от размера и сферы деятельности вашего предприятия XEROX поможет значительно сократить затраты, способствовать расширению и скорейшему развитию бизнеса с помощью новейших технических разработок.

Государственные структуры, телекоммуникационный сектор, банки, образование - вот далеко не полный перечень отраслей, где реализованы и успешно эксплуатируются элементы комплексных отраслевых предложений,

разработанных XEROX. Основные результаты внедрения: эффективное решение ключевых задач заказчиков с применением самых передовых технологий на фоне экономии, упрощения рабочих процессов и повышения прибыльности.

Продукты XEROX для офиса - это цветные и монохромные многофункциональные устройства, принтеры и копировальные машины, большинство из которых отмечены наградами.

XEROX является одним из крупнейших в мире производителей бумаги и расходных материалов для офисной техники.

Консалтинг и управление производством - еще одна сфера деятельности Компании. Она использует уникальную экспертизу в области документооборота, от эффективной организации которого зависит успех любого предприятия.

Постоянное стремление Компании к инновациям поддерживается существенными ежегодными инвестициями в размере 6 процентов от суммы оборота. Эти средства вкладываются в разработки и исследования в пяти исследовательских центрах в Соединенных Штатах, Канаде и Европе, которые направлены на разработки в области цветопередачи, компьютерных технологий, цифровых изображений, электромеханических систем, новых материалов и др., что способствует предоставлению новых, более эффективных способов ведения бизнеса.

XEROX Corporation сегодня:

1. производство на трех континентах

2. представительства более чем в 130 странах мира

3 более 55 тысяч сотрудников

4. более 5 млн. заказчиков

5. оборот свыше 15 млрд. долларов

За продвижение продукции XEROX в 23 странах, включая Россию, СНГ, страны Балтии, Азии, Кавказа и Восточной Европы, отвечает компания "Ксерокс Евразия". Ее штаб-квартира находится в Москве, а региональные офисы компании расположены в Алматы, Бухаресте, Владивостоке, Екатеринбурге, Киеве, Минске, Новосибирске, Риге, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Софии, Ташкенте и Тюмени. Одним из наиболее успешных подразделений, входящих в "Ксерокс Евразия", является "Ксерокс Россия". Партнерская сеть по продаже и сервисному обслуживанию оборудования насчитывает более 200 авторизованных официальных партнеров.

Таким образом, компания "Ксерокс Россия" имеет 100%сервисное покрытие 89 регионов России.

Индивидуальный подход, поиск оптимального решения и схемы работы, максимальное удовлетворение заказчика - вот те стратегические принципы,

которыми руководствуется корпорация XEROX во всем мире. [[11]](#footnote-11)

Сегодня клиентов XEROX все больше интересуют не просто поставки высокопроизводительного печатного оборудования, а законченные схемы обслуживания бизнес-процессов. Именно поэтому в последние годы Xerox стал уделять особое внимание разработке и внедрению комплексных инновационных решений и технологий для оптимизации бизнес-процессов в самых разных отраслях экономики: промышленности, телекоммуникациях, издательском деле, образовании. В России совместно с партнерами и крупнейшими интеграторами на сегодняшний день успешно реализовано несколько десятков проектов федерального уровня для органов государственной власти и управления, телекоммуникационных компаний, крупных промышленных предприятий, банков и т.д.

Будучи ведущим поставщиком офисной техники, Xerox занимает лидирующие позиции на рынке лазерных многофункциональных устройств: доля компании в России и странах СНГ в этом сегменте составляет от 30 до 50%. Широкие возможности этих устройств - печать, сканирование, факс, копирование, а также легкая интеграция в любую компьютерную сеть и систему документооборота - делают их незаменимыми в любом офисе. [[12]](#footnote-12)

## 2.2 Модель управления Xerox

К созданию этой модели управления корпорация Xerox шла почти двадцать лет. В конце 1980-х годов многие компании, в частности американские, столкнулись с проблемой обострения конкуренции со стороны зарубежных производителей. Зачастую последние более гибко реагировали на изменения рыночных условий и оперативно внедряли новинки. Необходимо было повысить чувствительность компаний к требованиям рынка, к меняющемуся потребительскому спросу. Для этого им пришлось делегировать дополнительные полномочия и ответственность на нижние уровни управления, обладающие большей восприимчивостью к запросам заказчиков.

Они оказались поставлены перед необходимостью проведения реструктуризации бизнеса. Конец 1980-х годов стал временем внедрения новых организационных методов и бизнес-моделей.

Корпорация Xerox не осталась в стороне от этого процесса. В то время она испытывала колоссальное давление со стороны японских производителей. Поэтому ее руководство решилось на реорганизацию, изменение ориентиров и внутренних ценностей. Результатом этой работы, помимо прочего, стало рождение модели управления, объединившей в себе принципы, процессы и методы, необходимые для успешного управления бизнесом.

Модель управления предполагает четкую формулировку задач и может быть использована в любом виде бизнеса для определения бизнес-процессов, постановки целей дальнейшей работы, оценки результатов и планирования действий, необходимых для улучшения ситуации. Она базируется на том, что управление - это процесс реализации идей и достижения целей посредством планирования, организации, руководства и контроля за людскими и прочими ресурсами организации. В свою очередь, планирование включает в себя прогнозирование позитивных тенденций и определение оптимальной стратегии и тактики достижения компанией поставленных целей. Организация означает разработку внутренней структуры компании, привлечение в нее квалифицированных кадров, создание условий для достижения целей. Контроль же сводится к отслеживанию позитивных сдвигов в решении задач компании и принятию корректирующих мер, если таковые отсутствуют.

Кроме того, модель управления позволяет избежать ошибки при выборе целей. Не секрет, что фирмы часто заходят в тупик просто потому, что не могут четко выразить цель, которая перед ними стоит. Туманные определения типа "повышение качества", "повышение эффективности" или "более высокие результаты" ничего не дадут, тогда как задача, сформулированная как "увеличение доли рынка во всех сегментах с 20% до 40% к концу 2000 года" уже реальна и выполнима.

Модель управления содержит инструменты, необходимые для четкого выбора приоритетных направлений работы и постановки как краткосрочных, так и долгосрочных целей.

## 2.2.1 Структура модели управления

Ценность любой модели управления бизнесом определяется в процессе ее реализации. Она дает руководству компании возможность выявления и устранения проблем, мешающих дальнейшему развитию и достижению поставленных целей, а также необходимые для этого инструменты. Причем конкретный результат зависит во многом от того, как модель управления будет использована.

Такая модель управления предполагает применение ее на всех уровнях - от руководителя до рядового сотрудника: принципиально важно, чтобы все четко представляли себе поставленные задачи, пути и методы их решения, а также степень личного участия в общем деле, то есть каждый служащий должен понимать свою меру ответственности за достижение результата.

Трудность, с которой сталкиваются многие компании, - это несоответствие описанных процессов, принципов, стандартов тому, что происходит на практике. И чем более развитую структуру имеет компания, тем сложнее управлять ею. Для этого необходимы серьезные механизмы внутреннего контроля, так как только они позволяют своевременно выявлять проблемы и эффективно решать их. Использование модели управления - это не разовая акция, а непрерывный процесс, предусматривающий периодическое соотнесение планов с реальным положением дел.

Модель управления, применяемая корпорацией Xerox, включает шесть блоков (категорий):

1. лидерство;

2. кадровые ресурсы;

3. управление бизнес-процессами;

4. заказчик и рынок;

5. знания и информация;

6. результаты.

Первые пять категорий ориентированы на процессы и практику их реализации. От того, насколько эффективна работа в этих пяти областях, во многом зависит результат деятельности компании.

Центральным в модели является блок "заказчик и рынок". Наши заказчики определяют наше будущее. Чтобы лидировать на рынке, компания, ее продукт, а также оказываемые ею услуги должны представлять для них особую ценность. Для этого недостаточно время от времени выполнять требования заказчика, необходимо делать это постоянно. Мало знать его пожелания, нужно учиться предвидеть их. Категория "заказчик и рынок" посвящена тому, как привлечь клиента, удержать его и занять лидирующее место на рынке.

"Лидерство" - категория, которой принадлежит первое место в структуре описываемой модели управления. В корпорации Xerox его понимают как ститул, превосходство, статус. Это и цель, и путь к ней. "Лидерство" - это основополагающее понятие, на котором базируется вся работа корпорации. Ключевым моментом является определение стратегии компании и путей ее реализации. Речь идет не только о ее руководстве, каждый сотрудник, определяя собственные цели и задачи, соотносит их с долговременными стратегиями своей фирмы, составляет индивидуальный годовой план в соответствии с ее глобальными задачами. Этот процесс осуществляется в рамках специальной методики, предусмотренной данной категорией и озаглавленной "управление для достижения результата".

"Кадровые ресурсы". Кадры решают все. Эта известная фраза на самом деле очень близка к истине - вряд ли кто-либо может отрицать важность правильного подбора сотрудников. Однако не следует думать, что этим и ограничивается кадровая работа: достаточно назначить служащему устраивающую его зарплату - и все. Не менее важно создать ему такие условия, в которых он мог бы максимально реализовать свои возможности и тем самым принести наибольшую пользу компании. Независимо от того, чем занимается человек, он хочет, чтобы к нему относились с уважением; ему важно видеть признание своих заслуг и получать поощрения, постоянно расти; ему хотелось бы, чтобы его мнение не оставалось без внимания. Иными словами, он стремится в полной мере раскрыть свой потенциал и таланты. От этого выигрывают все - и служащий, и его фирма.

Категория "кадровые ресурсы" определяет, какими должны быть условия труда для того, чтобы сотрудник смог работать с максимальной отдачей.

"Управление бизнес-процессами". Сложно, если не невозможно, получить хороший результат при плохом бизнес-процессе. Организация, имеющая плохие бизнес-процессы, тратит огромное количество лишнего времени и денег на исправление ошибок, допущенных в результате их осуществления. Как бы ни был хорош продукт, но если не обеспечен эффективный процесс доставки его заказчику (вовремя, в нужное место, в нужной кондиции), вместо прибыли он может принести убытки. Плохие процессы - плохой бизнес.

"Знания и информация". Новые разработки в бизнесе - это результат постоянного приращения и использования знаний. Поэтому лидерство на рынке во многом зависит от нашей способности применять их. Владение информацией на современном этапе - это ключ к успеху, и этим ключом надо уметь пользоваться. Доступность качественной информации имеет принципиальное значение для выполнения любой бизнес-задачи, включая принятие решений, оценку результатов и повышение продуктивности.

"Результаты". Практика показывает, что добиваться долговременного роста, постоянного улучшения финансовых показателей и повышения эффективности можно только при разностороннем подходе к бизнесу, который обеспечивают первые пять ступеней модели управления.

Некоторые компании оценивают свою работу при помощи единственного критерия - годового отчета о прибылях и убытках. Корпорация Xerox подходит к решению этой проблемы несколько иначе. Внимательно изучая прошлое, настоящее и прогнозируя будущее компании, она тщательно отслеживает тенденции развития компании.

Таковы основные компоненты модели управления. Среди них нет более или менее важных. Только рассматривая и используя всю модель управления в целом, можно добиться реальных долгосрочных результатов.

## 2.2.2 Реализация модели управления

Это процесс, позволяющий достаточно объективно оценить состояние бизнеса, используя принципы, заложенные в каждой из рассмотренных категорий; выявить существующие проблемы и составить план по улучшению ситуации

Реализация модели управления включает в себя несколько этапов - анкетирование, анализ, план действий, прогнозы развития.

1. Анкетирование.

Начинается с заполнения менеджерами компании двух анкет. В первой по семибальной шкале оценивается наличие или отсутствие вполне конкретных процессов и их продуктивность, насколько эффективно ведется работа по каждому из элементов.

Такой рейтинг предоставляет компании очень важный инструмент. Он позволяет:

мгновенно обнаруживать направления деятельности, результаты которых оставляют желать лучшего;

отслеживать изменения в той или иной категории в течение нескольких лет (например, сопоставление рейтинга этого года с прошлым);

сравнивать реальный результат с ожидаемым.

Во второй анкете менеджеры, опять же по семибальной шкале, оценивают важность того или иного элемента для достижения целей компании на ближайший год, иными словами, выявляют приоритеты. Это чрезвычайно важно. Например, в категории "кадровые ресурсы" есть элемент, который предусматривает привлечение к работе национальных меньшинств. Приоритеты могут оставаться неизменными из года в год или наоборот часто меняться. Это зависит от самых разных причин. Например, меняется организация, вместе с ней меняются и приоритеты.

Специальная компьютерная программа обрабатывает анкеты и находит критические области, то есть наиболее важные для компании, но при этом имеющие наихудшую оценку по результатам первой анкеты. Обычно таких проблемных зон насчитывается не более пяти.

Безусловно, на этом этапе оценка делается менеджерами скорее интуитивно, чем с использованием статистических данных, таблиц и графиков. Ее задача - только обозначить слабые места, но не сформулировать проблему. По каждому из приоритетных элементов назначается лидер, отвечающий за улучшение ситуации. Он подбирает себе команду, которая будет вместе с ним работать над этой проблемой в течение года.

2. Анализ.

Выбрав приоритеты на ближайший год, переходим к следующему этапу - анализу ситуации, который предполагает сбор всевозможной информации, позволяющей выяснить, что именно мешает добиваться хорошего результата. Основная задача такого анализа - выяснить ее коренные причины, что иногда бывает совсем не просто.

3. План действий.

Далее лидер и его команда составляют план действий, то есть мероприятий, нацеленных на улучшение ситуации и устранение выявленных причин; согласовывают этот план с руководством компании; назначаются лица, ответственные за его выполнение и определяются сроки.

4. Прогноз развития компании.

Наконец, составляется прогноз развития компании на год вперед. Помимо этого происходит постоянное соотнесение текущих результатов ее деятельности с ожидаемыми. Не исключено, что некоторые из намеченных действий окажутся неэффективными, и если вовремя это обнаружить, то план можно скорректировать без особых потерь. Через год производится новая оценка состояния бизнеса, которая и показывает, насколько правильно была принята модель управления на практике.

Использование модели управления - это замкнутый процесс, осуществление которого в течение хотя бы одного года позволит, не прикладывая сверхъестественных усилий и не прибегая к помощи консультантов со стороны, добиться значительных результатов.

## 2.2.3 Модель управления в действии

В качестве одного из примеров удачного применения модели управления руководством компании "Ксерокс СНГ" можно рассматривать элемент "развитие персонала", относящийся к категории "кадровые ресурсы".

В процессе анализа состояния бизнеса полтора года назад этот элемент получил одну из наихудших оценок (всего 3,7 балла по семибальной шкале). И не удивительно - 1998 год был годом кризиса, который негативно отразился на большинстве сотрудников: падение доходов компании; вынужденное изменение структуры; сокращение численности персонала; замораживание бюджета, выделяемого на обучение. Все это не могло не повлиять на низкую оценку данного элемента.

Анализ ситуации проводился по нескольким критериям, предусмотренным моделью управления. Один из них - результаты ежегодного анкетирования сотрудников на предмет их удовлетворенности работой в компании.

В 1998 году итоги были неутешительными. Например, возможности, предоставляемые для обучения, удовлетворяли немногим более 50% служащих, для сравнения, в 1996-1997 годах этот показатель равнялся приблизительно 70%.

Не лучше дело обстояло с планированием и подбором кадров. Этот процесс был разработан, но не использовался настолько эффективно, насколько требовалось в условиях изменения структуры и ее адаптации к новым условиям рынка. В 1998 году замещение должностей из внутренних ресурсов компании составило для менеджеров второй линии всего 44%, то есть из-за невозможности подбора сотрудников внутри компании мы были вынуждены тратить деньги и время на поиск людей со стороны, которые не всегда оказывались лучшими кандидатами.

В ходе анализа были выявлены и другие факторы, отрицательно влияющие на ситуацию - отсутствие у некоторых сотрудников должностных обязанностей, а также планирования карьеры, оценки менеджерских навыков и так далее.

Имея в целом профессиональных и грамотных служащих, компания столкнулась с потенциально очень опасной проблемой - неспособностью компании обеспечить им возможность расти и обучаться внутри нее, что подталкивало их к поиску новых рабочих мест. Потеря профессиональных кадров в условиях 1998-1999 годов могла бы привести к крайне нежелательным последствиям.

Был разработан целый ряд мероприятий для улучшения ситуации:

составление списка ключевых позиций для компании;

определение кандидатур внутри компании для замещения менеджеров первой и второй линии;

описание должностных обязанностей для всех сотрудников компании;

создание и внедрение процесса оценки знаний и навыков;

разработка программы обучения и развития сотрудников.

По каждому из этих пунктов был составлен подробный план действий. [[13]](#footnote-13)

## Заключение

В настоящее время современный менеджмент является многогранной системой. Современный менеджмент включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта и, наконец, финансовое планирование (планирование прибыли). Менеджмент, как наука, позволяет предпринимателю так спланировать деятельность фирмы в кратком, среднем и долгом периодах, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка.

Выводы по сделанной работе.

Если организация хочет добиться максимальной эффективности и успеха, она должна удовлетворять целому ряду требований:

1. Одно из них состоит в том, чтобы на каждый пост были назначены самые способные сотрудники;

2. Должна быть задействована непрерывно функционирующая и постоянно обновляемая образовательная программа, что особенно важно для технического бизнеса, где велика скорость прогресса;

3. Техника, вполне уместная сегодня, станет устаревшей в будущем, поэтому каждый член организации должен постоянно находить новые и более эффективные пути выполнения собственной работы;

4. На всех уровнях следует поощрять высокую степень энтузиазма; в частности, люди, занимающие высокие посты в управлении, не имеют права полагаться только на свой энтузиазм, они обязаны возбуждать энтузиазм и среди своих помощников.

Современный менеджмент уделяет большое внимание следующему направлению - применение многоаспектного менеджмента по принципу "целевое управление".

1. "Целевое управление" предполагало создание такой системы, которая дает сотрудникам возможность работать, совмещая свои индивидуальные интересы с общими целями компании.

2. "стремиться создать не конвейер найма и увольнения, а компанию, базирующуюся на высококвалифицированных специалистах и готовую к развитию"

четкие формулировки задач и целей компании;

уважение к сотрудникам любого ранга;

система материальных стимулов;

социальные и этические критерии бизнеса (обязательное страхование здоровья, штатных и нештатных ситуаций, готовность к пожертвованиям и меценатству).

3. "политика открытых дверей". Эта политика нацелена на построение взаимного доверия и понимания и на создание условий, в которых люди чувствуют свободу выражения своих соображений и мнений, могут поделиться проблемами и заботами.

4. Создать новаторскую, надежную продукцию - ключевой элемент удовлетворения потребностей покупателя

Черты современного менеджмента:

1. Системный подход к управлению - состоит в следующем - предусматривает принятие решений на основе учета важнейших обстоятельств и возможных приемов воздействия в их взаимодействии;

2. Ситуационный принцип управления - утверждает отсутствие рецептов, годных на любой случай. Признает существование принципиальных подходов к управлению. Требует принятия конкретных решений только в связи с конкретной ситуацией;

3. Определяющая роль организационной культуры - формы деятельности и нормы поведения, сложившиеся в деловой практике и сознании работников. Она опирается на систему ценностей, принятых в организации.

## Список используемых источников и литературы

Сборники, учебники и учебные пособия

1. *Гольдштейн Г.Я.* Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 350С.

2. *Зельдович Б. З* Менеджмент в полиграфии: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т печати. - М.: МГУП, 2004. - 400С.

3. *Казанцев А. К, Подлесных В. И, Серова Я. С* Практический менеджмент: В деловых играх, ситуациях, задачах и тестах: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 367С.

4. *Косаренко Н.Н., Маренков Н.Л.* Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.В. П Меньшикова. - М.: НИБ. - 2004 - 384С.

5. *Масаев Ю.А.* Управление шахтостроительным производством: Учебное пособие / Масаев Ю.А., Першин В.В., Масаев В. Ю.; ГУ КузГТУ. - Кемерово, 2005-214С.

6. *Уткин Э. А* Управление компанией. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1997-304С.

Статьи в научных сборниках и периодической печати

7. *Симонов И, Белеславская* *А.* Модель управления крупной компанией: уроки корпорации Xerox в СНГ // Экономические стратегии. 2000. № 6. - 125С.

3. Ссылки на ресурсы, полученные в сети Интернет

8. О Xerox (см.: http://mnovosti.ru/xerox.html).

9. О компании Xerox (см.: http://www.xerox.ru/).

1. *Казанцев А.К, Подлесных В.И, Серова Я.С* Практический менеджмент: В деловых играх, ситуациях, задачах и тестах: учебное пособие.-М.:ИНФРА-М,2000.-С.20-23. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Уткин Э.А* Управление компанией.- М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ».Издательство ЭКМОС, 1997-С.4. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Казанцев А.К, Подлесных В.И, Серова Я.С* Практический менеджмент: В деловых играх, ситуациях , задачах и тестах: учебное пособие.-М.:ИНФРА-М,2000.- С.20. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Зельдович Б.З* Менеджмент в полиграфии: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т печати.-М.:МГУП,2004.-С.237. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Масаев Ю.А.* Управление шахтостроительным производством: Учебное пособие / Масаев Ю.А., Першин В.В., Масаев В.Ю.; ГУ КузГТУ.-Кемерово , 2005.С.8-10. [↑](#footnote-ref-5)
6. *Гольдштейн Г.Я*. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Масаев Ю.А*. Управление шахтостроительным производством: Учебное пособие / Масаев Ю.А., Першин В.В., Масаев В.Ю. ; ГУ КузГТУ.-Кемерово, 2005.С. 11-12. [↑](#footnote-ref-7)
8. *Гольдштейн Г.Я*. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. [↑](#footnote-ref-8)
9. *Косаренко Н.Н., Маренков Н.Л.* . Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. В.П Меньшикова.-М.: НИБ .- 2004- С. 299-300. [↑](#footnote-ref-9)
10. *Масаев Ю.А*. Управление шахтостроительным производством: Учебное пособие / Масаев Ю.А., Першин В.В., Масаев В.Ю. ; ГУ КузГТУ.-Кемерово , 2005.С. 14-15. [↑](#footnote-ref-10)
11. О компании Xerox (см.:http://www.xerox.ru/themes/basic/materials-index.asp?folder=877). [↑](#footnote-ref-11)
12. О Xerox (см.: http://mnovosti.ru/xerox.html). [↑](#footnote-ref-12)
13. *Симонов И, Белеславская* Модель управления крупной компанией: уроки корпорации Xerox в СНГ // Экономические стратегии. 2000. № 6. С.95-101. [↑](#footnote-ref-13)