

МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1 Сущность и основные школы менеджмента

Преподаватель: Бахвалова Анна Андреевна
к.э.н., доцент кафедры мировой экономики и
менеджмента.

Международный банковский институт.

ann.bakhvalova@gmail.com

МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендуемая литература

- Балашов, А. П. Теория менеджмента [Текст]: учебное пособие. Гриф УМО / А. П. Балашов. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. -352с.
- Гапоненко, А. Л. Теория управления [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата. Гриф УМО ВО / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 336 с.
- Семенов, А. К. Теория менеджмента [Текст]: учебник для бакалавров. Гриф МО / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - 492 с.
- Теория менеджмента [Текст]: учебник. Гриф УМО. Стандарт 3-го поколения / ред. А. М. Лялин. - СПб. : Питер, 2010. - 464 с.



Содержание и характерные черты менеджмента

«МЕНЕДЖМЕНТ»:

1. Вид управленческого труда, направленный на достижение в рыночных условиях оптимальных хозяйственных результатов.
2. от (англ. *Management* - управление, заведование, организация) - управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.
3. Работа по практической организации трудовой деятельности людей на предприятиях различного рода.
4. Область знаний, в рамках которой изучаются возможности эффективного управления.
5. Управляющий персонал предприятий и фирм.

Характерные черты менеджмента

1. Стремление к повышению эффективности труда.
2. Широкая самостоятельность в принятии решений.
3. Постоянная корректировка целей и содержания работы.
4. Стремление к достижению запланированного результата.
5. Использование современной информационной базы и многовариантных расчетов при принятии управленческих решений.
6. Изменение процесса планирования — уменьшение текущих планов — увеличение перспективных планов.
7. Глубокий экономический анализ каждого управленческого решения.
8. Стремление к разумным рискам и развитие способности по управлению рисками.

Соотношение понятий:

УПРАВЛЕНИЕ  МЕНЕДЖМЕНТ




Предприниматель - бизнесмен, затевающий новое дело, строящий планы, затрачивающий собственный труд, энергию, вкладывающий свой капитал для реализации в расчете на дополнительный доход при удаче или принимающий на себя последствия риска при неудаче.

- ❖ **МАКРОУРОВЕНЬ** – управление народным хозяйством государства;
- ❖ **МЕЗОУРОВЕНЬ** – управление отраслями, регионами;
- ❖ **МИКРОУРОВЕНЬ** – уровень отдельных предприятий.

ОРГАНИЗАЦИЯ - это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять.

Жизнедеятельность организации состоит из **трех основных процессов:**

- 1) получение ресурсов из внешней среды;
- 2) преобразование ресурсов в готовый продукт;
- 3) передача произведенного продукта во внешнюю среду



Основные группы ролей менеджера (Генри Минцберг):

- **межличностные роли** – глава организации, лидер, связной;
- **роли, связанные с информационным обеспечением** – приёмник информации, распространитель информации, представитель;
- **роли по принятию решений** – предприниматель, устранитель нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик.

Роль – это набор представлений о поведении менеджера.

МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ РАЗЛИЧНЫМИ УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ НАВЫКАМИ И СПОСОБНОСТЯМИ.

- I. концептуальные,
- II. коммуникативные,
- III. технические.

❖ **Концептуальные навыки** — это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей. К числу таких **навыков** относятся мышление **менеджера**, его **умение** обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию, организации, контролю и т.д.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРА:

1. Обеспечение жизнеспособности предприятия в условиях конкуренции.
2. Максимальное увеличение прибыли.
3. Развитие коллектива, включая решение социальных проблем.
4. Постоянное совершенствование работы на основе современных методов управления (нововведения, организационная структура, эффективность труда каждого сотрудника, всего коллектива).
5. Систематическая разработка и внедрение более совершенных форм бизнеса, расширение отраслей.
6. Определение и достижение целей, исходя из запросов рынка.
7. Разумный риск и способность устранять негативные последствия риска.

Виды разделения труда менеджеров:

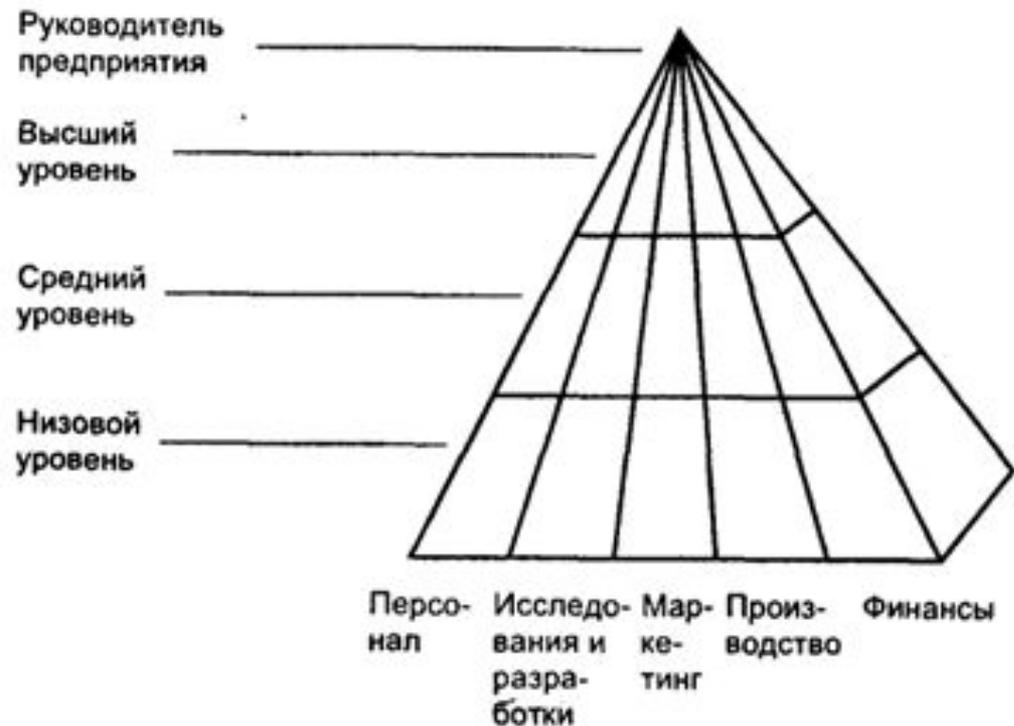
- 1. Функциональное** – группы управленцев, выполняющих одинаковые функции менеджмента (целеполагание, планирование, организация, контроль, мотивация,).
 - 2. Структурное** – в основе – организационная структура, сфера, отрасль или территория.
 - 3. Технологическое и профессионально-квалификационное** разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ.
- ❖ Выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих.
- **задачи руководителей** сводятся к принятию решений и организации их практической реализации;
 - **специалисты** осуществляют проектирование и разработку вариантов решений;
 - **служащие** занимаются информационным обеспечением всего процесса.

4. Вертикальное – выделение трех уровней управления:

- **низший** – менеджеры над работниками (непосредственными исполнителями);
- **средний** – отвечают за доведение заданий до подразделений и за их выполнение (менеджеры над менеджерами);
- **высший** – VIP администрация, осуществляющая общее стратегическое руководство



5. Горизонтальное – разделение управленцев по трудовым функциям (производство, персонал, финансы, маркетинг).



ОБЩИЕ ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- ✓ **Закон специализации управления** – управление всегда специализировано (по функциям управления, средствам труда, сложности, полномочиям).
- ✓ **Закон интеграции управления** – объединение специализированных управленческих действий в единый процесс, а подразделений – в единый производственный организм.
- ✓ **Закон рационального использования времени** – время – ценность (длительность производства, быстрота оборота капитала, время адаптации и т.д.)
- ✓ **Закон демократизации управления** – управление эффективно, если оно демократично (положительная ответная реакция).
- ✓ **Закон необходимой и достаточной централизации управления** – оптимальное сочетание централизации и децентрализации.

Принципы менеджмента (А. Файоль)

- 1. Разделения труда** - минимальное количество обязанностей.
- 2. Полномочия** – власть, формальная или неформальная, ключевой элемент менеджмента.
- 3. Дисциплина** необходима для обеспечения порядка и эффективности.
- 4. Единоначалие** - исполнитель должен получать распоряжения и только от одного руководителя.
- 5. Единство направления** - вся деятельность фирмы в одном из направлений находится под руководством одного человека и определяется одним планом.
- 6. Субординация** - интересы организации превыше личных.
- 7. Вознаграждение** - зарплата должна соответствовать заслугам.

8. **Оптимальности централизации и децентрализации.**
9. **Наличие вертикали власти.**
10. **Порядок .**
11. **Равенство** - отношения руководителя и подчиненных должны быть доброжелательными и справедливыми.
12. **Стабильность** - неизменность принципов, предсказуемость руководителей.
13. **Инициатива** – поддержка новых благоприятных идей.
14. **Корпоративный дух** - ощущение гармонии и единства в организации.

Основные школы и подходы в менеджменте

Предпосылки возникновения менеджмента

1. промышленная революция в Англии,
2. конкретные условия развития бизнеса в начале XX века в США,
3. возникновение трансконтинентальных компаний.

Возникновение управления как науки – это:

- ответ на потребности большого бизнеса в проф. управлении;
- реакция по использованию преимуществ технической революции;
- достижение небольшой группы инициативных и любознательных людей, проявивших горячее желание искать лучшие и эффективные приемы и способы выполнения работ.

Школы менеджмента 1-ой половины 20-го века

1. школа научного управления;
2. классическая школа (административная);
3. школы человеческих отношений и школа поведенческих наук.

Факторы, влияющие на эволюцию научных школ управления

Доминирующие факторы 1-ой половины XX века	Ориентация научных школ была направлена на:
<ul style="list-style-type: none">•Отделение управления от собственности;•Рост крупных организаций;•Развитие наук о человеке;•Развитие точных наук;•Утверждение рыночных отношений.	<ul style="list-style-type: none">•Закономерности и принципы построения организаций;•Разделение труда, функций и ответственности;•Человеческие отношения, мотивы и стимулы;•Социальные системы.

Школы менеджмента 2-ой половины 20-го века (1940—1960-е гг.).

1. эмпирическая или прагматическая школа управления;
2. школы, связанные с теориями технократического менеджмента;
3. школа науки управления.

Факторы, влияющие на эволюцию научных школ управления

Доминирующие факторы 2-ой половины XX века	Ориентация научных школ была направлена на:
<ul style="list-style-type: none">•Революционные перемены в производственных технологиях;•Сложность и наукоемкость продуктов;•Глобализация производства и рынков;•Информационные технологии;•Многообразиие	<ul style="list-style-type: none">•Системный подход к управлению;•Организационный потенциал и культуру предприятий;•Маркетинг, реинжиниринг;•Концепцию внутренних рынков;•Теорию институтов и институциональных изменений;

Школы менеджмента первой половины 20-го века

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (1885—1920 гг.) –
получила развитие в США.



Представители:

Фредерик Тейлор - принципы управления труда

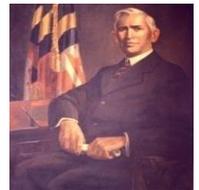


Генри Гантт - принципы планирования труда

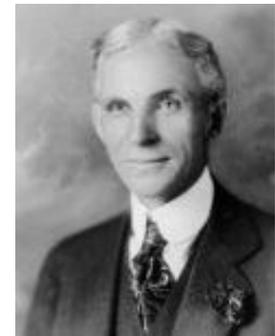
Лилиан и Фрэнк Гилбрет
- принципы упрощения труда



Гаррингтон Эмерсон - принципы эффективности труда



Генри Форд - принципы стандартизации труда.



Основные достижения школы НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Создана методика по выполнению конкретной работы:**
 - а) разделение работы на отдельные элементы;
 - б) определение научно обоснованного способа выполнения каждого элемента.
- 2. Создана методика отбора конкретных исполнителей :**
 - а) определены критерии отбора;
 - б) разработаны планы тренировок.
- 3. Обоснована необходимость сотрудничества администрации и рабочих в целях практического внедрения научной системы организации труда (НОТ).**
- 4. Обоснована необходимость равномерного распределения труда и ответственности между администрацией и рабочими.**

КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ШКОЛА (1920—1950 гг.)

Представители:

Анри Файоль — основатель школы, создал 14 универсальных принципов управления.

Линдал Урвик – объединил разные идеи в общую теорию управления.

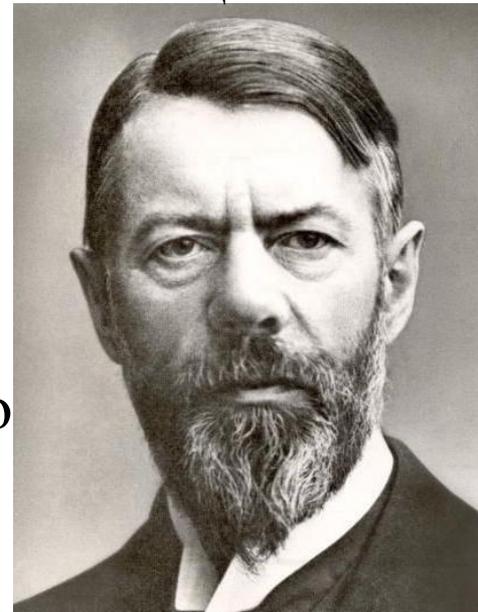
Джеймс Муни - обосновал оптимальность организационной структуры управления.

Макс Вебер - сформулировал принципы рациональной бюрократии в организации.



Правила получения максимальной выгоды из бюрократической формы организации (Макс Вебер):

- 1. Четкое разделение труда.** Все задания должны разделяться на узкоспециализированные виды работ. Исполнители – эксперты, они несут всю ответственность.
- 2. Иерархичность уровней управления.** Каждый сотрудник или отдельное звено отвечает перед руководителем за свои действия или действия своих подчиненных, т.е. каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
- 3. Выполнение заданий в соответствии с постоянной системой общих правил.** Каждое задание должно выполняться по постоянным правилам, что гарантирует однородность и четкую координацию разных заданий.



4. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и делегируется на нижние уровни управления цепью команд.
5. **Формалистическая безличность руководителя.** Каждое официальное лицо в организации должно вести дела безлично и формально.
6. **Соответствие занимаемой должности технической квалификации.** Наем на работу только на основе квалификации, произвольное увольнение недопустимо. Продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях.
7. **Члены служебного персонала лично свободны и подчинены власти лишь в отношении безличных официальных обязанностей.**



Преимущества

бюрократического типа управления

- 1) поведение сотрудников регламентируется правилами, нормами, инструкциями;
- 2) конфликты между сотрудниками редки, так как сфера деятельности каждого регламентирована;
- 3) поведение сотрудников предсказуемо, поскольку каждый включен в иерархию управления;
- 4) назначение сотрудников на должности и их служебный рост зависят от их заслуг и профессиональной квалификации;
- 5) в результате специализации работники становятся высококвалифицир. спец.;
- 6) в организации приоритетны должности, а не личности, что обеспечивает устойчивость организации при замещении должностей и перестановке кадров.



Недостатки

1. Слишком большое внимание уделяется «бумажной» работе.
2. Сотрудники мало заинтересованы в успехе организации в целом.
3. Сотрудники на работе не чувствуют интереса к своей личности, а лишь к занимаемой должности.
4. Регламентация обязанностей ведет к конформизму в поведении сотрудников.
5. Многоаспектные правила и регламентации сдерживают возможности для продвижения сотрудников на более высокие

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

(1930-1950 гг.)

Представители

Элтон Мейо – организатор Хотторнских экспериментов, показал значения неформального потенциала организации.



Мэри Паркер Фоллетт – обосновала необходимость сплочения трудового коллектива, создания благоприятного микроклимата, заботы о подчиненных.



Лилиан Гилбрет – изучала производственную усталость, мотивацию, рационализацию рабочего места.



ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ **(1930-1950 гг.)**

Абрахам Маслоу – выявил, что источник мотивации - неудовлетворенная потребность (см. пирамиду)



Фредерик Герцберг – обосновал, что трудовая мотивация имеет 2 группы факторов: гигиены и мотиваторов.



*Школы человеческих отношений и поведенческих наук
(1930—1950 гг.)*

Хоторнские эксперименты Элтона Мейо

Первоначально изучалось влияние освещенности рабочего места и длительности перерывов на производительность труда. При улучшении освещенности рабочих мест производительность труда росла. Парадоксально, но после того, как освещенность затем стали уменьшать, производительность продолжала увеличиваться. Было сделано предположение, что на производительность труда влияют иные факторы.

На 2-ом этапе группе сборщиков реле была предоставлена большая свобода, сокращенный рабочий день, возможность делать дополнительные перерывы в работе. Эти условия привели к росту производительности. Однако, и при отмене этих льгот она осталась на прежнем уровне.

*Школы человеческих отношений и поведенческих наук
(1930—1950 гг.)*

Хоторнские эксперименты Элтона Мейо (продолжение)

На 3-м этапе, при производстве банковской сигнализации, выяснилось, что наиболее опытные и сноровистые работники не только не отрываются от группы, стремясь больше заработать, но наоборот — замедляют свой темп, приноравливаются к тем, кто работает медленнее, чтобы не быть нарушителями общего ритма и не создавать угрозу благополучию остальных. Одновременно те, кто работали относительно медленнее, старались подтянуться и максимально увеличить свою производительность.

Стало ясно, что причина этих явлений — в формировании коллектива с особыми внутренними отношениями, успех деятельности которой обусловлен не только личным вкладом каждого, но и взаимным влиянием друг на друга.

«Пирамида потребностей»

А. Маслоу

Пирамида потребностей отражает одну из самых популярных и известных теорий мотивации — теорию иерархии потребностей.

Самореализация

Уважение

Причастность

Безопасность

Физиология



Теория мотивации Герцберга

Полное
удовлет-
ворение

Область
удовлетворе-
ния

Мотиваторы:

Достижения
Признание
Ответствен-
ность
Работа сама
по себе
Продвижение
по службе

Мотиваторы
вливают
на степень
удовлетворения

Отсутствие
как удов-
летворе-
ния, так и
неудовлет-
воренности

Области неудо-
летворенности

*Гигиенические
факторы:*

Условия труда
Зарплата
и социальное
обеспечение
Политика
фирмы
Начальство
Межличност-
ные отношения

Гигиенические
факторы вливают
на степень
неудовлетворен-
ности

Полная не-
удовлетворен-
ность

*Школы человеческих отношений и поведенческих наук
(1930—1950 гг.)*

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (1930-1950 ГГ.)

Представители

Дуглас МакГрегор – подтвердил, что в менеджменте есть 2 противоположных подхода к управлению персоналом (1-й основывается на «теории X», а 2-й – на «теории Y»).



Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950 гг.)

Суть «теорий X и Y» (Дуглас МакГрегор)

Теория «X» - среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Людей надо принуждать к выполнению обязанностей и непрерывно контролировать их действия. Вся сложность управления в том, что большинство работников ни к чему не стремятся, избегают брать на себя ответственность.

Теория «Y» - физические и умственные затраты в труде столь же естественны, как игра или отдых. Простому человеку не присуще отвращение к работе. При соответствующих условиях работа служит источником удовольствия, а не наказанием. Нормальный человек в обычных условиях готов брать на себя ответственность за результат труда. Люди обладают высокой степенью фантазии, изобретательности, творчества. Надо раскрывать потенциал.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950)

модель	«X»	«Y»
форма	автократичная (самовластие)	демократичная
Характеристики рабочих	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Движущей силой являются биологические потребности. ✓ Рабочий день должен быть нормирован. ✓ Пассивен, не берет на себя ответственности. ✓ Не инициативен. ✓ Не любит перемены (Стремится к равновесию). ✓ Не креативен. ✓ Низкая производительность; ✓ требуется постоянный <u>контроль</u> за работой. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Движущей силой является желание узнать новое. ✓ Работает ради удовольствия (материальная выгода не является доминирующей). ✓ Берет на себя ответственность. ✓ Не боится отходить от шаблонов, креативен. ✓ Потребность к самовыражению.
Стимулы (главные)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ давление, ✓ принуждение 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ благодарность, ✓ премирование, ✓ <u>самоактуализация</u>. ✓ материальное вознаграждение.
Стимулы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ благодарность, ✓ премирование, ✓ материальное вознаграждение. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ давление, ✓ принуждение

*Школы менеджмента второй половины 20-го века
(1940—1960-е гг.)*

- **Эмпирическая (прагматическая) школа управления**
- **Школы, связанные с теориями технократического менеджмента**
- **Школа науки управления**

ЭМПИРИЧЕСКАЯ (ПРАГМАТИЧЕСКАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Основатели: Э. Петерсен, Г. Саймон, Р. Дэвис и др. - не отрицали значения теории, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления.

Основной вклад школы в развитие управленческой мысли:

1. Развитие внутрифирменного менеджмента - рекомендации по управлению структурами, организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления.
2. Внедрение новых, эффективных приемов обучения менеджеров.
3. Разработка вопросов централизации и децентрализации управления, введения целевого управления, классификации функций управления, организации труда руководителей и т.д.
4. Профессионализация менеджмента.

ШКОЛЫ, СВЯЗАННЫЕ С ТЕОРИЯМИ ТЕХНОКРАТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 1. Теория элит.** В основе - деление общества на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу. В управлении - выделение квалифицированных руководителей и неквалифицированных масс.
- 2. Теория технократии.** Суть - грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. При этом менеджмент будущего станет менеджментом технократии (представителей науки и техники).
- 3. Теория индустриального общества.** Ключевые моменты: а) противоречия в обществе объясняются различной степенью образованности людей; б) ведущая роль в управлении отводится технократическому менеджменту. Фактор образованности является базисным в экономической жизни общества.

ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ Эта школа сформировалась в 50-е гг. XX в. и существует, совершенствуясь, **до настоящего времени.**

✓ использование математических моделей для количественной оценки и анализа исследуемых процессов и проблем управления.

Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн и др.

- 1) производство рассматривается как «социальная система»,
- 2) используются системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ («РС»).

Некоторые новые эффективные подходы «разработанные школой наук» :

- дерево решений,
- мозговой штурм,
- теория Z У.Оуччи,
- портфельный менеджмент,
- Интрапренерство *(Заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (выполняющем работы или оказывающем услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей, а именно, выделяются ресурсы (интракапитал) и оказывается всесторонняя помощь для реализации идей и их практического использования). И.т.д.*

1. Системный подход рассматривает процессы и явления в виде совокупных целостных элементов, структур, движущих ими. Системы имеют иерархическое устройство, горизонтальные и вертикальные связи, системам присущи определенные функции, центростремительные и центробежные тенденции, обратные связи (помимо прямых), экзогенные и эндогенные факторы развития.

- ❖ **Закрытые системы, функционирующие изолированно (независимо) от внешней среды,**
- ❖ **Открытые системы - связанные с внешним воздействием.**

2. Ситуационный или кейсовый подход (кейс-метод) является и способом мышления и набором конкретных действий.

СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАРАДИГМЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Американская модель менеджмента – индивидуализм, вопросы дела на первом месте, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям.

Западноевропейская модель менеджмента – управление с позиции социального человека.

Японская модель менеджмента – сверхнормативная активность.

Общие черты школ современных моделей менеджмента:

- **Предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;**
- **Предприятие ориентируется не на объемы выпуска, а на качество продукции, на удовлетворение потребителей;**
- **Главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;**
- **Система управления ориентируется на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.**

.... История развития

На сегодняшний день в менеджменте
существует

три

основные национальные школы

японская европейская американская

Американская модель управления
зарождalась на рубеже XIX – XX веков, когда в
США переживали экономический бум.

Участниками американской модели являются:

- ❖ управляющие
- ❖ директора
- ❖ акционеры (в основном
- ❖ институциональные инвесторы)
- ❖ правительственные структуры
- ❖ биржи
- ❖ саморегулируемые организации
консалтинговые фирмы, предоставляющие
консультационные услуги корпорациям и / или
акционерам по вопросам корпоративного
управления и голосования по доверенности

Преимущества

- позволяет сократить объём подготовки работников
- повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте
- отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда и могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату
- увеличивает возможности специализированного оборудования.

Недостатки

- ⊙ уменьшение гибкости при изменении производственных заданий
- ⊙ нарастание утомления от монотонности
- ⊙ рост прогулов как следствие чрезмерной специализации труда.
- ⊙ потеря эффективности иерархической организации в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий.
- ⊙ стремление американских менеджеров получить сиюминутную выгоду, решить вопрос «быстро».
- ⊙ большое количество уровней управления

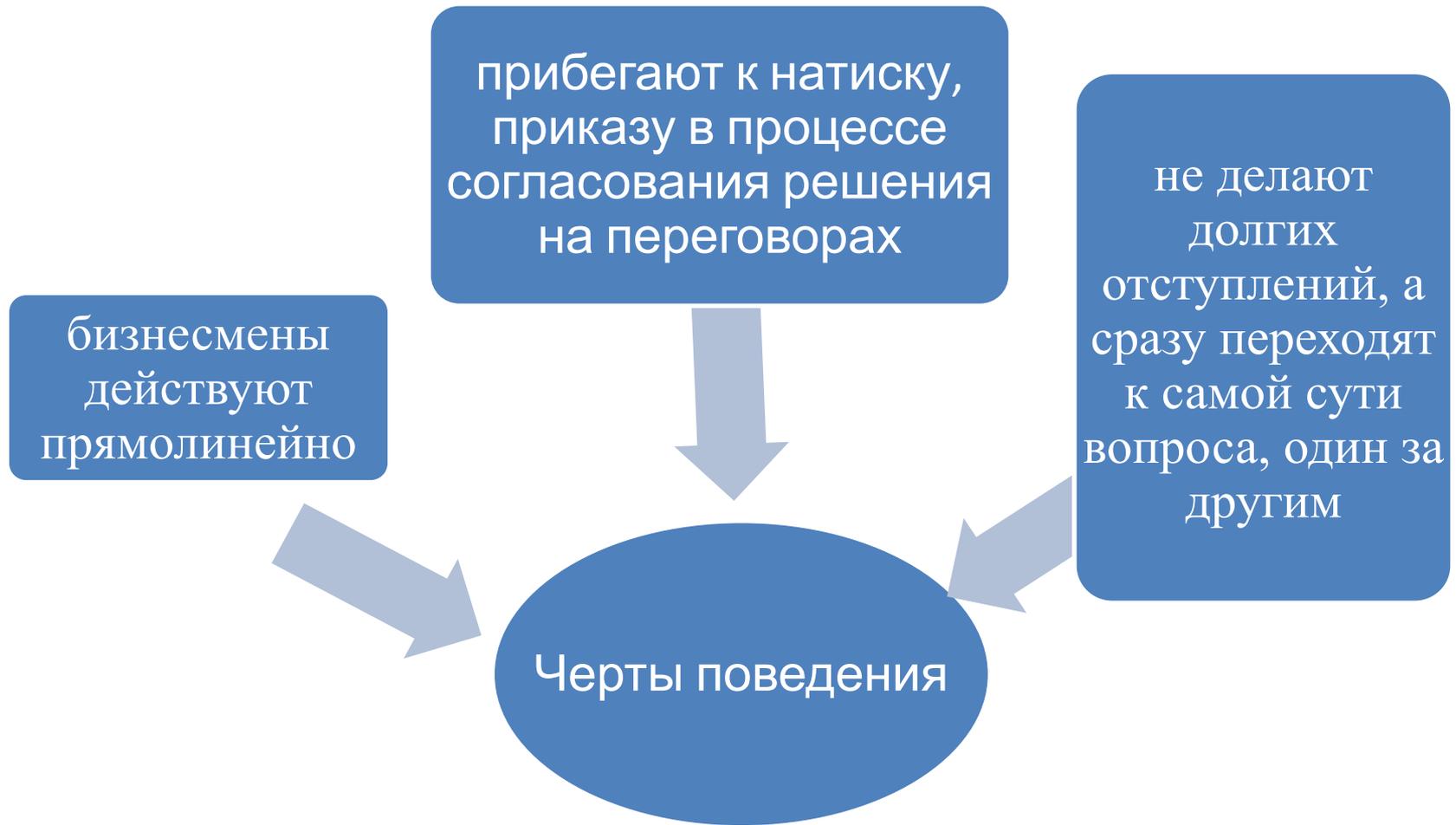
Основой управления является



◎ **системный и ситуационный анализ внешней среды**
(макросреда и конкуренты)

◎ **постоянный анализ внутренней среды**
(научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.).

Специфика управления в американских компаниях. Особенности менталитета.



ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В АМЕРИКАНСКОЙ

КОМПАНИИ:

- ◎ **Функциональность**, что означает четко закрепленные должностные обязанности за сотрудником. *Принцип: сосредоточься на том, что ты делаешь успешнее всего; не важно, какой ты, важно, что ты умеешь делать как специалист.*
- ◎ **Задача менеджера состоит в раскрытии творческого потенциала сотрудника.**
- ◎ Расчленение любой задачи, где решение связано с совокупностью разнородных знаний. **Четкий алгоритм достижения.**
- ◎ **Реализация противоположных тенденций: жесткий функциональный подход (например, конвейерная система) и большое количество лидеров и творческих личностей, децентрализация и централизация, жесткость в отстаивании своих интересов и гибкость в реализации.**
- ◎ **Карьерный рост происходит строго в рамках профессиональной специализации.**
- ◎ **Развитая корпоративная культура.**

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Философия фирмы	<ul style="list-style-type: none">• Со сменой руководства философия фирмы не изменяется.• Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма»	<ul style="list-style-type: none">• Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих
Цели фирмы	<ul style="list-style-type: none">• Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы	<ul style="list-style-type: none">• Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Наем и кадровая политика	<ul style="list-style-type: none">• Широко используется труд выпускников вузов и школ;• Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства;• Продвижение по службе с учетом выслуги лет;• Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме	<ul style="list-style-type: none">• Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др.• Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру;• Индивидуальная оценка и аттестация работников;• Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника.

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Организация производства и труда	<ul style="list-style-type: none">•Основное внимание уделяется цеху — низовому звену производства	<ul style="list-style-type: none">•Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой
Стимулирование работников	<ul style="list-style-type: none">•При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада)	<ul style="list-style-type: none">•Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы

Характеристики	Японская модель	Американская модель
<p>Внутрифирменное планирование</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя <ol style="list-style-type: none"> 1) инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, 2) перспективные планы на 10—15 лет. 	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс планирования децентрализован. • Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР, которые могут корректироваться в течение года
<p>Финансовая политика</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельно 	<ul style="list-style-type: none"> • Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями

Характеристики	Японская модель	Американская модель
<p>Доминирующие качества делового человека</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, • Отказ от выпячивания собственного «Я», • нежелание рисковать. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам. • Стремление к продуманному риску.
<p>Критерии к продвижению по службе</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Жизненный опыт, хорошее знание производства. • Медленное должностное продвижение. 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая квалификация, способность к обучению. • Перемещение в должности происходит быстро.

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Профессиональная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Специальные требования и формы повышения квалификации: <ol style="list-style-type: none"> 1) обязательная переподготовка; 2) ротация места работы (должности); 3) письменные отчеты о работе. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. • Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> • Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; • решение принимается долго, реализуется быстро. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; • принимаются быстро, реализуются медленно.

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Отношение работников к фирме и работе	<ul style="list-style-type: none"> • Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. 	<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. • Главный мотив – экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	<ul style="list-style-type: none"> • Эволюционным путем. 	<ul style="list-style-type: none"> • Революционным путем.
Форма деловых отношений	<ul style="list-style-type: none"> • Личные контакты на основе взаимного доверия. 	<ul style="list-style-type: none"> • Контракты.