**Лекция 4. История становления и развития науки управления в мире: странах Европы, США, России и Японии.**

**Вопросы:**

1. Подход с позиций выделения различных школ управлении в Европе и США

2. Развитие российской модели управления.

3. Классификация моделей управления.

4. Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента

В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Люди издалека съезжались на его фабрику в Нью-Ланарке, Шотландии, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления

**1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении** заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

**2. Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

**3. В системном подходе** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**4. Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**1. ПОДХОДЫ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ**

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли:

**1. Научное управление (1885 -1920)**

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять систематизирование, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера.

Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы.

Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8,6 кг). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш. Научное управление не пренебрегало человеческим фактором.

Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

**2. Классическая, или административная школа в управлении (1920 -1950)**

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией.

В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.

Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля.

Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии.

Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова - применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы.

Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления.

Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

**Принципы управления Анри Файоля:**

**1. Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

**2. Полномочия и ответственность** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность.

**3. Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкция.

**4. Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

**5. Единство направления** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

**6 Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

**7. Вознаграждение персонала.** Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

**8. Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорция между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

**9. Скалярная цепь** Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, ио было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

**10. Порядок.** Место - для всего и все на своем месте

**11. Справедливость.** Справедливость-это сочетание доброты и правосудия.

**12. Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место

**13. Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

**14. Корпоративный дух**. Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

*Источник Henri Fayol. General and Industrial Management (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.*

**Теория управления Анри Файоля**

Согласно данной теории, управленческий орган должен выполнять следующие общие функции.

1. Планирование — один из компонентов процесса управления, в ходе которого формулируются цели, создаются образцы и эталоны, составляющие основу управленческого контура в организации.

При этом важно, чтобы не только планировались общие цели, но и обозначались этапы их достижения, обосновывались ресурсные возможности для достижения целей и обеспечения выполнения нормативов. По Файолю, управление означает взгляд вперед, и процесс предвидения и планирования является центральным в предпринимательской деятельности, т.е. менеджер должен оценивать будущее и предвидеть его. Для эффективного функционирования организации необходим план, который обладает единством, неразрывностью, гибкостью и точностью. Эти характеристики реализуются следующим образом:

• задачи каждого подразделения организации связаны друг с другом (единство);

• проводится как краткосрочное, так и долгосрочное планирование (неразрывность);

• имеется возможность адаптировать план к изменяющимся обстоятельствам (гибкость);

• осуществляется предсказание направления действия (точность).

Планирование основано на соединении целей организации и ее подразделений со средствами для их достижения. Вместе с тем планирование косвенно является инструментом контроля, так как оно не только устанавливает цели, нормативы и эталоны деятельности, но и определяет границы отклонений от норм, нарушение которых обусловливает принятие координирующих решений.

2. Организовывание — функция органа управления организацией, сущностью которой является создание самой управленческой структуры организации, т.е. обеспечение необходимого уровня формализации, привлечение в организацию ресурсов и формирование условий, необходимых для ее нормальной работы, а именно:

• формирование системы отношений власти и подчинения, исключающей двойное подчинение и имеющей приемлемые нормы управляемости;

• обеспечение руководителей всех уровней требуемыми прерогативами и ресурсами власти;

• определение системы санкций за нарушение норм организации;

• выработка ролевых требований для каждого члена организации и границ каждой роли;

• обеспечение условий и ресурсов для выполнения ролевых функций каждым членом организации

Кроме того, в функцию организовывания следует включать все действия, связанные с конструированием коллектива организации и ее подразделений.

Очевидно, что для руководства осуществлением этой функции наиболее подходит лидер-организатор — самый авторитетный член организации именно на момент создания структур. Как правило, такому лидеру не интересна обыденная, повседневная работа; ему нужно кипение жизни и созидание.

3. Распоряжение — одна из основных функций управления, суть которой в предъявлении руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими ролевых ожиданий, распределения ответственности, постоянного воздействия на поведение подчиненных. При этом обязательным является применение руководителем определенных прерогатив власти, которые заданы его ролевыми функциями. Например, пусть в организации сформирована структура, определены ролевые обязанности и нормы деятельности.

Тогда руководители организации должны ориентировать подчиненных на осуществление ими рабочих операций, так как цели каждого работника не обязательно совпадают с целями организации. Используя различные формы власти (личный авторитет, собственные знания, принуждение и т.д.), руководитель должен распорядиться, как, кто, когда будет выполнять порученное задание.

4. Контроль — наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности. Основными моментами осуществления контроля являются следующие:

• выбор способа контроля, например руководитель может изначально выбрать жесткие способы контроля выполнения заданий или, наоборот, предоставить подчиненным реализацию функций контроля (через групповое давление и правила соблюдения групповых норм);

• выбор масштаба контроля или частоты и силы вмешательства руководителя в процесс изготовления продукта;

• выбор метода положительного или отрицательного стимулирования для достижения наименьшего отклонения от плановых норм.

Файоль полагал, что эти нормы контроля наиболее важны и вообще единственно значимы для руководителя (в частности, он считал все остальные работы не свойственными руководителю), однако современный руководитель дополняет ролевые требования другими (назовем их дополнительными) функциями управления. Все функции руководителя перечислить довольно сложно, так как многие функции зависят от культуры организации, социальной структуры, от ситуаций, которые могут складываться в ходе управленческой деятельности, и т.п. Перечислим ряд наиболее важных функций, которые выполняют руководители в организациях. Кроме общепринятых, обязательных и традиционных функций руководители в организации могут выполнять следующие функции:

• приобретение и распределение ресурсов между членами организации или ее подразделениями;

• восприятие, фильтрование, распространение и использование информации для достижения организационных целей;

• планирование и проведение инноваций;

• поиск, оценка и использование средств мотивации работников.

В своей теории Файоль предложил систему из 14 основных управленческих принципов, которые регулируют нормативную и поведенческую основу деятельности системы управления. (При этом Файоль подчеркивал, что данные принципы приближают организацию к достижению ее основных целей, но не должны рассматриваться как догма. Напротив, их применение предполагает гибкость и адаптивность к конкретной ситуации управления.) Представим эти принципы:

• разделение труда — каждый член организации совершает только часть общей работы в соответствии со своей специализацией и ролевыми требованиями;

• власть и ответственность — каждый руководитель в организации должен обладать строго определенными прерогативами власти и в зависимости от этого строго определенной ответственностью за часть организационной деятельности, достижение организационных целей и состояние структурных единиц;

• дисциплина — все члены организации должны вести себя в соответствии с групповыми и институциональными ролями, поддерживать и выполнять нормативные требования;

• единоначалие — каждый член организации должен подчиняться одному руководителю. В противном случае невозможно четкое выполнение ролевых требований и требований дисциплины;

• однонаправленность усилий (действий) — обязательное условие для осуществления эффекта синэргии, в отсутствие которого организация не может эффективно работать;

• совмещение индивидуальных и общих интересов — члены организации помимо достижения личных целей должны стремиться к достижению целей организации, в противном случае кооперация и совмещение усилий маловероятны и организация не будет существовать как единое целое;

• вознаграждение персонала организации — руководители организации осуществляют мотивацию к деятельности поведением членов организации в процесс управления через вознаграждение;

• централизация — решения принимаются в основном на верхних уровнях управления и затем реализуются на более низких, что позволяет реализовать принцип единоначалия;

• наличие хорошо отлаженных коммуникаций — руководители имеют возможность в точности передавать свои сообщения подчиненным, не заботясь о барьерах, помехах или искажениях;

• нормативный порядок — члены организации соблюдают нормы корпоративной культуры, создающие социальный порядок и порядок в отношении использования материальных средств организации;

• справедливость — не предполагается равенство в вознаграждении и возможностях удовлетворения потребностей у всех членов организации, но наличие чувства справедливости и понимание необходимости норм распределения ресурсов позволяют избежать напряженности в отношениях между членами организации;

• должностная стабильность персонала — в организации должно существовать неизменное ядро сотрудников, которые не только освоили принятые в организации основные роли, но и являются носителями корпоративной культуры; это ядро способно контролировать действия других работников в рамках данной корпоративной культуры;

• наличие инициативы — руководители должны постоянно поощрять самостоятельные и изобретательные действия подчиненных в пределах исполнения ими ролевых функций;

• гармония среди членов организации — руководители обязаны создавать ситуации, препятствующие возникновению конфликтов и состояний социально-психологической напряженности между членами организации.

Развивая управленческую концепцию Файоля, известный американский социолог П. Друкер также определил основные задачи в деятельности руководителей:

• стремление к достижению специфических целей и выполнению основной миссии организации независимо от вида ее деятельности (например, независимо от того, коммерческая ли это организация или некоммерческая — больница, университет, политическая партия и др.);

• поддержание процесса производства продукта и оптимального уровня производительности, а также активности работающих членов организации;

• управление социальными факторами, влияющими на деятельность организации.

Таким образом, любая деятельность по управлению в организации связана с выполнением функций управления и жестко регламентируется существующими принципами управления и ориентирована на выполнение главных задач управления.

<https://lawbooks.news/sotsiologiya_910_912/teoriya-fayolya-40103.html>

**3. Школа человеческих отношений (1930-1950).**

Двух ученых - Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик», открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

**4. Наука управления или количественный подход (1950 - по настоящее время)** (Следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий - scientific management - «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и - management science - «наука управления» - MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (operations research - OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы». Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними 14 области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

**2. РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

Управление XVII в. Начало развития менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. Произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок. В развитие системы государственного управления важную роль сыграл А.Л. Ордин-Нащокин (1605-1680), сделавший попытку введения городского самоуправления в западных приграничных городах России. Таким образом, А.Л. Ордин-Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивший вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического (на микроуровне) менеджмента.

Особую эпоху в развитии российского менеджмента составляют петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Круг управленческих действий Петра I весьма широк – от изменения летоисчисления до создания нового государственного управленческого аппарата.

Детализируя и конкретизируя управленческие аспекты периода правления Петра I, можно выделить следующие преобразования в центральном и местном управлении:

• развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;

• содействие развитию сельского хозяйства;

• укрепление финансовой системы;

• активизация развития внешней и внутренней торговли.

Законодательные акты Петра I – указы, регламенты, инструкции и контроль за их исполнением – регулировали различные сферы деятельности государства, по сути это был государственный менеджмент.

Заслуживают внимания и управленческие идеи И.Т. Посошкова (1652-1726). К его оригинальным идеям следует отнести **разделение богатства** на вещественное и невещественное. **Под первым** он подразумевал богатство государства (казны) и народа, **под вторым** – эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы И. Т. Посошкова об улучшении управления экономикой основывались на решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни.

**Управленческая мысль в XVIII в.**

Первая четверть XVIII в. была периодом петровского реформирования управления экономикой, как на макро, так и на микроуровне. Созданная Петром I система управления имела необратимый характер.

Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А.П. Волынского (1689 – 1740). Последовательным идеологом крепостничества был В.Н. Татищев (1686 – 1750). В области управления хозяйственными делами России В.Н. Татищев особое значение придавал управлению финансовой политикой. Он считал, что государство обязано не наблюдать за хозяйственными процессами, а активно регулировать их в интересах России. Во второй половине ХVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины II. В целях совершенствования управления экономикой России по указанию Екатерины II было издано **«Учреждение для управления губерний Российской империи».**

**Особенности управления экономикой России в XIX в**.

К началу XIX в. невозможность управления Государством Российским старыми методами, необходимость преобразований осознавались высшей властью.

Основные преобразования управления экономикой в начале XIX в. произошли в период царствования Александра I. В 1801 г. был издан манифест об учреждении министерств, которые были построены на началах личной власти и ответственности.

Особую роль в развитии менеджмента в России сыграл М.М. Сперанский (1772 – 1839). Цель преобразований он видел в придании внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Система власти М.М. Сперанский предложил разделить на три части: **законодательную, судебную и исполнительную**. Т.е. законодательные вопросы должны были находиться в ведении Государственной Думы, суда – в ведении Сената, управление государством - в ведении министерств, ответственных перед Думой.

**Управление в XX в**.

В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как С.Ю. Витте (1849 – 1915) и А.С. Столыпин (1862 – 1911).

Программа реформ А.С. Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана по замыслу ее автора на 20 лет. Речь в основном шла о децентрализации управления Россией.

Советский менеджмент берет отсчет с 7 ноября 1917 г. В поисках некапиталистических форм управления на микро и макро уровнях

Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых были следующие:

• введение рабочего контроля;

• создание Высшего совета народного хозяйства;

• образование местных органов экономического управления.

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 20-х. Годов. В частности, были сформулированы «основные законы научной организации производства и НОТ».

В развитии советской управленческой мысли самими плодотворными были 20- е годы, когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: **организационно-техническая и социальная.**

**К первой группе относятся:**

1. Концепция организационного управления, предложенная А.А. Богдановым (1873-1920);

2. Концепция «физиологического оптимума» О.А. Ерманского (1866-1941);

3. Концепция узкой базы А.К. Гастева (1882-1941);

4. Концепция «производственной трактовки» управленческих процессов Е.Ф. Розмирович (1886-1953).

**К** **социальным концепциям относятся**:

1. «Теория организационной деятельности» П.М. Керженева (Лебедева) (1881-1940);

2. «Социально-трудовая концепция управления производством» Н.А. Витте;

3. Теория «административной ѐмкости» Ф.Р. Дунаевского (1887-1960).

В 30-50 годах каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и отраслями.

Наконец, в 80-х гг. начался новый этап развития отечественной управленческой мысли, заключавшийся в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Таким образом, история менеджмента – это история людей, людей планирующих, организующих, подбирающих кадры, руководящих и контролирующих. 38 Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента

**3. КЛАССИФИКАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ**

Можно выделить следующие основные критерии классификации и соответствующие им модели управления:

• по виду преобладающей собственности на средства производства (капиталистическая, социалистическая, корпоративная);

• по степени рыночного влияния на экономику (рыночная либеральная, рыночная с элементами государственного регулирования, социальная рыночная, модель государственного управления с развитыми рыночными отношениями, модель централизованного планового управления с элементами рынка);

• по масштабу и уровню управления (макромодель, отраслевая модель, региональная модель, муниципальная модель, микромодель);

• по характеру реализации властных полномочий (авторитарная, демократическая)

• по месту человека в системе производительных сил (доиндустриальная, индустриальная, постиндустриальная);

• по территориальному происхождению и месту широкой адаптации (российская, американская, японская, шведская, германская, бразильская, советская и т.п.);

• по принадлежности к соответствующим школам менеджмента (школа "научного менеджмента", школа "рациональной бюрократии", "административная" школа, "классическая" школа, школа НОТ, школа "человеческих отношений", мотивационная школа, школа "организационного поведения");

• по роли и месту человека в системе управления (модели на базе "теории Х" и "теории Y", модель на базе "теории Z");

• по отдельным управленческим признакам (модель 7-С, корпоративная модель "IBM", модель управления по результатам);

• по отношению к изменениям во внешней и внутренней среде (статическая, или традиционная, консервативная, текущего состояния; ситуационная; адаптивная, или опережающая, инновационная; динамическая, или прогнозная, вероятностная, модель развития).

Если говорить об управлении организацией, то доминирующими являются следующие три модели:

1) жесткая (или формальная, административная, авторитарная) модель;

2) мягкая (или неформальная, социально-психологическая, органическая) модель;

3) комбинированная модель, в достаточно сбалансированной форме сочетающая в себе элементы и жесткой, и мягкой модели.

Удельный вес элементов каждой модели может меняться в зависимости от типа преобладающего труда, менталитета наемной рабочей силы и уровня управленческой культуры, которые характерны для данной организации.

Жесткая модель как историческая предшественница мягкой модели наиболее известна и наиболее распространена в мире. Правда, по мере того, как усложняется производство, растет менталитет наемной рабочей силы, накапливается опыт управления и упрочивается управленческая культура, по мере того, как совокупный труд более высокого порядка вытесняет совокупный труд более низкого порядка, мягкая модель постепенно вытесняет жесткую.

**ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5% общей стоимости акций всех стран мира. И это притом, что население Японии составляет всего 2% от населения земного шара.

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная **на человеческий фактор.** При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей.

Японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных потребностей.

В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. **Главное в управленческом процессе** — это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнительное вознаграждение за труд. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда с учетом сложившегося стремления работников к уравниловке и личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников по выслуге лет.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы. В основе его лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Японская система управления качеством не дает сбоев. Это является результатом ее продуманности и простоты.

В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тойота» предложил систему организации труда «Канбан». Суть ее заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство.

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. **Нельзя переносить** одну модель менеджмента в экономику другой страны без учета ее специфических условий и, прежде всего, психологических и социально-культурных факторов.

**4. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

|  |  |
| --- | --- |
| **Японская модель** | **Американская модель** |
| **1. Философия фирмы** | |
| Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма» | Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих |
| **2. Цели фирмы** | |
| Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы | Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков |
| **3. Организационная структура управления** | |
| Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах Использование проектных структур управления | Корпорация состоит из автономных отделений Использование матричных структур управления |
| **4. Наем и кадровая политика** | |
| 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 (так называемая уравнительная зарплата) | Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др. Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оценки», сдача экзаменов на должность Индивидуальная оценка и аттестация работников Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника |
| **5. Организация производства и труда** | |
| Основное внимание уделяется цеху — низовому звену производства Используется система «точно вовремя» (Канбан) без создания запасов и межоперационных заделов Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмы Обязанности между работниками строго не распределены Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз — «действуй по обстановке» | Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций Ставки зарплаты строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации Зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда |
| **6. Стимулирование работников** | |
| При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада) Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организации коллективного отдыха и др. | Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы |
| **7. Внутрифирменное планирование** | |
| Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10— 15 лет. Планы разрабатываются по принципу скользящего планирования отделениями фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков | Процесс планирования децентрализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР которые могут корректироваться в течение года По каждому новому виду продукции используются «стратегические хозяйственные центры (СХЦ) |
| **8. Финансовая политика** | |
| Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельно Прибыль направляется на рационализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, на модернизацию оборудования Широкое привлечение заемных средств | Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями Расширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций Самофинансирование корпораций |

В таблице дано сравнение японской и американской моделей менеджмента, позволяющее выделить достоинства и недостатки каждой из них.

В последнее время американцы предпринимают много усилий, чтобы выяснить сущность японских методов управления и перенести положительный опыт Японии на свои предприятия. В 50—60-е гг. положение было обратным, японские фирмы перенимали американские принципы организации производства, технологию производства, подходы к формированию организационных структур и др. Как уже отмечалось выше, «кружки качества» и система поставок «точно вовремя» зародились в Америке, но не получили там широкого распространения. Однако они принесли хорошие результаты на японских фирмах.

В то же время другое американское нововведение — американские методы управления «человеческими ресурсами» — не нашло применения в Японии. В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Так, американская компания «Дженерал Моторс» внедрила систему «точно вовремя», а другая компания «Дженерал Электрик» - «кружки качества». Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. Это относится к системе долгосрочного или «пожизненного найма» работников, образованию за счет отчислений от прибылей фирмы фондов для удовлетворения нужд работников и др.